

LA EXPERIENCIA DE UNA RED DE APOYO A LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CONTEXTO IBEROAMERICANO

THE EXPERIENCE OF A SUPPORT NETWORK FOR EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE IBEROAMERICAN CONTEXT

José Luis Muñoz Moreno

Pedagogo y Doctor en Calidad y Procesos e innovación Educativa por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Profesor de Organización de Instituciones Socioeducativas y de Formación en la UAB

David Rodríguez Gómez

Pedagogo y Doctor Pedagogía por la Universidad Autónoma de Barcelona. Profesor del departamento de Pedagogía Aplicada de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)

Resumen

Las organizaciones educativas preocupadas por ofrecer respuestas adecuadas y ágiles a las demandas complejas y variables de sus entornos, se inclinan cada vez más por establecer alianzas con otras instituciones para colaborar en el desarrollo de políticas y estrategias comunes, amplias y ajustadas a la realidad de cada una de ellas. El trabajo en red, desde la cooperación y el diálogo profundo y sincero, sirve a ese propósito y se erige en una oportuna herramienta en el ánimo de mejorar la sociedad por medio de unas mejores organizaciones educativas. Aquí nos fijamos en la *Red de Apoyo a la Gestión Educativa (RedAGE)*, que representa una experiencia de interés en el ámbito iberoamericano. Su origen se sitúa en el marco de un proyecto de cooperación interinstitucional iniciado ahora hace diez años. Actualmente, la Red centra su foco de actuación en los ámbitos del apoyo a la gestión de los centros educativos, el intercambio académico, la formación a profesionales de la gestión educativa y la implementación de líneas de investigación, entre otros. El bagaje acumulado en este período ha posibilitado la creación y gestión de conocimiento colectivo de gran valor sobre la temática, a través del consenso y de las imprescindibles sinergias y complicidades que se sostienen en unas relaciones de confianza.

Palabras clave: red, trabajo en red, gestión educativa, educación.

Abstract

Educational organizations concerned with providing adequate and quick responses to the complex and changing demands of their environments are increasingly inclined to establish alliances with other institutions in order to collaborate in the development of common policies and strategies that are broad enough and adjusted to their own realities. Networking, based on real cooperation and a deep and sincere dialogue, serves that purpose and becomes an excellent tool for improving society through better educational organisations. This paper focuses on the Network of Support for Educational Management (RedAGE), which exemplifies an interesting experience in the Iberoamerican context. This experience is the result of a previous inter-institutional cooperation project that started ten years ago. Currently, the field of action of the RedAGE Network cover a wide range of initiatives like the support of educational centres management, academic exchanges, educational management training programs and the implementation of different research studies. The accumulated experience until now has enabled the creation and management of a collective knowledge of great value on educational institutions management, thanks to the consensus, synergies and complicities that sustain a relationship of mutual trust.

Keywords: network, networking, educational management, education.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de centros educativos constituye, supone y ha supuesto siempre un enorme desafío para prácticos y teóricos, no sólo por la necesaria vinculación que debe establecerse entre aspectos curriculares y organizativos, sino también por la compleja y cambiante realidad de las propias instituciones educativas, sujetas a políticas educativas no siempre estables o claramente planteadas, condicionadas por una escasa dotación de recursos y determinada por la diversidad de agentes que intervienen en ellas.

El abandono de modelos industriales y reproductivos y el rescate y fortalecimiento de la función de los centros educativos, como agentes claves en los procesos de cambio y transformación social, resulta fundamental si no queremos alienar estas instituciones del marco contextual en el que se sitúan. En este sentido, las organizaciones educativas, preocupadas por proporcionar respuestas adecuadas y ágiles a las complejas y variables demandas de sus entornos, suelen situarse alrededor de una doble tendencia: (1) abandonan las estructuras tradicionales, jerarquizadas, rígidas y aisladas; y (2) instauran alianzas y asociaciones con otras organizaciones educativas para acordar colaboraciones en políticas y estrategias conjuntas, amplias, ajustadas y sistemáticas. Se trata de no dar la espalda a la realidad, desvinculándose del contexto y encerrándose en la rutina. Se precisa de la cooperación y el trabajo en red mediante diálogos activos, sinceros y profundos, con el ánimo de mejorar la sociedad mejorando las organizaciones educativas y, en definitiva, la educación.

La intervención en la actual era digital y del conocimiento comporta reconocer modelos, mantener relaciones e interrelaciones, intercambiar ideas y progresar colectivamente (Poley, 2002). La mirada permuta sobre la comunicación entre las organizaciones educativas y también con los profesionales que tienen distintas responsabilidades en la gestión de las mismas. En la práctica, son varios los empeños: la mejora educativa, la ampliación de oportunidades y ayudar con recursos de unas y otras (Miijs, West y Ainscow, 2010).

El trabajo en red eleva las capacidades de las organizaciones educativas (Chapman y Allen, 2005), las enlaza cuando permanecen aisladas (Harris et al., 2006) y posibilita el canje de buenas prácticas entre ellas (Datnow, Hubbard y Mehand, 2002). Viene a ser una opción por la cooperación en un mismo plano de horizontalidad y resulta de un trato entre organizaciones educativas que consienten un referente tercero a acometer y que aquí es la gestión de las organizaciones educativas. Las complicidades y las sinergias en torno a las inquietudes académicas y profesionales comunes son aspectos claves entre quienes se implican. Las convergencias y las confluencias se buscan y encuentran en la diversidad, a mucha distancia de la homogeneización entre quienes participan de una misma red.

La conformación de una red de organizaciones educativas que aprovecha su potencial científico, disponible y acumulado, está amparando el intercambio para analizar situaciones problemáticas y proponer alternativas para progresar. Simboliza un marco de relaciones e interrelaciones para contestar al desafío de la gestión de las organizaciones educativas. La corresponsabilidad cobra aquí todo el protagonismo. Su filosofía, por tanto, se sustenta en transitar de un trabajo individual e independiente a otro con los demás e integrado (Vilar, 2008), en un escenario dónde las reflexiones acerca de la gestión de las organizaciones educativas están más que servidas. Tanto a nivel de los sistemas educativos y formativos, como en la arena institucional. Más todavía cuando hay un claro interés en impulsar la contextualización y la descentralización en lugar de los planteamientos centralizadores y uniformadores; y no es que proliferen las herramientas y los instrumentos para procurarlas.

Antes que nada, la red es una forma de interacción social y un espacio social de conectividad y convivencia. La red queda delimitada por la identificación con unas necesidades compartidas, los intercambios dinámicos entre quienes participan de ella y unas relaciones abiertas en condiciones de igualdad. Flexibilidad, coherencia, inclusión, formación (Ballester, Orte, Oliver y March, 2004), apertura y fluidez son algunos de sus elementos estructurales. La voluntad de una red interinstitucional por fomentar el estudio y la práctica de la gestión de las organizaciones educativas se tiene que expresar en acuerdos de cooperación, que faciliten el intercambio de conocimientos y experiencias y redunden en el beneficio y la mejora de todos. Por eso, la red facilita las interrelaciones entre las instituciones que voluntariamente deciden sumar esfuerzos e impulsa la formación de los profesionales en el sentido pronunciado por las *Metas Educativas 2021* para el espacio iberoamericano del conocimiento (OEI, 2010).

El trabajo en red tiene que propiciar la evolución de las organizaciones educativas en términos de aprendizaje profesional e institucional, así como de cooperación para crear y compartir conocimientos. Es relevante por tres motivos: para modificar los funcionamientos institucionales que lo requieran, para compartir valores con los demás y preocupaciones comunes y para abrirse a procesos de cambio e innovación. Al quedar inspirado en el aprendizaje mutuo y colectivo, puede vehicularse de acuerdo con varias etapas: a) planificar el diseño de las actuaciones que se implementarán en base a las metas fijadas; b) distribuir tareas, concretar funciones y especificar responsables, bajo los principios de democracia y participación; c) desarrollar marcando las interrelaciones entre los componentes y una horizontalidad en el reparto de poder; d) coordinar para ganar en operatividad, utilizando canales nítidos de comunicación, respetando singularidad y autonomía y contribuyendo a un clima positivo de trabajo y cuando deben tomarse decisiones; y e) evaluar con provecho y rigor, a tenor de los objetivos establecidos y concediendo prospectiva.

Acotar el trabajo en red es importante para realmente aproximarse al crecimiento conjunto pretendido con mejores garantías.

De otra parte, el trabajo en red ha de procurar a quienes incorpora transparencia e información suficiente, consulta previa, negociación de posturas y atención a todos los análisis y a todas las propuestas. No sería nada bueno el caer en obstrucciones derivadas de bandos, por lo que es recomendable demarcar acuerdos y acciones que prioricen responder a las necesidades y los intereses comunes. Estos factores de éxito se conectan con otros tales como asumir una cultura de intervención en red, comprometer y corresponsabilizar a los agentes, dar congruencia a los planes de trabajo dispuestos o tender puentes de entendimiento en la pluralidad. Para eso, la confianza y el consenso son imprescindibles y cualquier proceso emprendido en este rumbo ha de pivotar sobre la libertad de acción, la igualdad de trato, la lealtad y el compromiso asegurados en los términos de la cooperación, la participación en intervenciones conjuntas, la complementariedad y la inclusión y el respeto a la diferencia.

El mayor sentido y significado del trabajo en red proceden de su puesta al servicio de la transformación de la gestión de las organizaciones educativas, superando el simple conocimiento superficial de las cosas. Pero no debiera desvincularse de otras transformaciones institucionales que las organizaciones educativas puedan impulsar en su afán por la mejora educativa y por la modificación profunda y auténtica de los procesos de aprendizaje. Una parte grande del mérito del trabajo en red reside en reforzar las metas educativas que entre todos se asientan y en desplegar procesos cooperativos de revisión permanente y mejora continua de la gestión de las organizaciones educativas. De este modo, su mirada se orienta al inicio de un ciclo de transformaciones en las organizaciones educativas para diseñar, desarrollar e implicar a todos en el mejoramiento (Navarro, López y Hernández, 2017).

2. TRABAJO EN RED, DESARROLLO PROFESIONAL Y MEJORA EDUCATIVA

Hablar del trabajo en red de las organizaciones educativas implica necesariamente hablar del trabajo en red de las personas que conforman y dan origen y sentido a dichas organizaciones. Entre estas personas, dos actores protagonistas son el profesorado y los directivos. Resulta relevante, por tanto, un replanteamiento de los sistemas, políticas y recursos que fomenten el desarrollo profesional de estos agentes, en coherencia con el necesario trabajo en red antes mencionado, y que les permita afrontar los desafíos educativos actuales (Schwille, Dembélé y Schubert, 2007; Zhang y Brundrett, 2010).

El desarrollo profesional de profesorado y directivos debe vincularse forzosamente a procesos de cambio

y mejora institucional. Tal y como nos advertía Hargreaves (1994), su desarrollo profesional debe producirse en el contexto del desarrollo institucional, constituyendo, por tanto, un elemento o una estrategia que posibilita no sólo la consecución del propósito de la organización, sino que también le permite afrontar los procesos de cambio de forma más holgada.

En este contexto, empiezan a sedimentarse metodologías para la formación y el desarrollo profesional que permiten una mayor vinculación entre los aprendizajes y las necesidades reales de profesorado, directivos e institución educativa (Gerhard Huber, 2013; Swanson, 2010; Zhao, 2010): compartir experiencias entre el profesorado del mismo centro, compartir conocimientos y competencias con profesorado de otros centros educativos, elaboración y desarrollo de proyectos de innovación, participación en proyectos internacionales o pertenencia a grupos o comunidades de discusión e innovación educativa, entre otros. Nos acercamos así a planteamientos donde la formación se vincula al proyecto institucional e, incluso, en situaciones avanzadas puede quedar incluida en el propio proceso de revisión y mejora permanente de la organización (Gairín y Rodríguez, 2012). En estos casos, el aprendizaje es indirecto o informal y vincula el desarrollo profesional, el desarrollo personal y el desarrollo de la organización (p. ej. Kwakman, 2003; Michaelidou y Pashiardis, 2009).

Se trata de superar la dimensión individualizadora que ha caracterizado durante años la actuación de profesores y directivos en los centros educativos y caminar hacia una interacción y colaboración no sólo en el seno de los centros educativos, sino también fuera de ellos (Gairín y Rodríguez, 2012). Son muchos los estudios que evidencian la colaboración, dentro y fuera de los centros educativos, como un elemento esencial en los procesos de innovación educativa (p. ej. Darling-Hammond et al., 2009; Priestley, Miller, Barrett y Wallace, 2011). Potenciar estructuras para el trabajo cooperativo y generar procesos de dinamización interna y externa es un reto personal e institucional, pero no será posible sin modificar las actuales condiciones, macro y microestructurales que condicionan la actividad de los centros educativos y de los profesionales que en ellos trabajan. La meta es fomentar el trabajo en red y consolidar comunidades de aprendizaje y de práctica, que conlleven mejoras reales y ajustadas a los requerimientos y demandas de cada momento. Este trabajo en red o esas comunidades de práctica y aprendizaje deben aprovechar estrategias e instrumentos propios de la gestión del conocimiento y que facilitan la reflexión y el aprendizaje colectivo mediante procesos de socialización, explicitación, interiorización, difusión y creación de conocimiento (Rodríguez-Gómez, 2006). En cualquier caso, debemos ser conscientes de que el trabajo en red no es importante *per se* sino en la medida que permita cumplir los objetivos de la institución.

3. LA EXPERIENCIA DE LA RedAGE

La RedAGE (Red de Apoyo a la Gestión Educativa: www.redage.org) se gestó en 2008, justo ahora hace diez años, en el marco de un proyecto de cooperación interuniversitaria financiado por la AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo) y del que fueron instituciones promotoras la Universitat Autònoma de Barcelona (España) y la Universidad ORT (Uruguay). Ambas universidades partían de una experiencia previa, amplia y compartida, en la realización de actuaciones sobre gestión de organizaciones educativas, algunas de las cuales incluso habían contado con el soporte de terceros países (*Tabla 1*).

Tabla 1. Antecedentes de la RedAGE.

Fuente: elaboración propia.

Proyectos.	INTEGRA (2003), sobre políticas para la inclusión de las TIC en los sistemas educativos de América Latina. ANEP-OEA (2003), sobre estrategias y materiales pedagógicos para la retención escolar.
Formación.	Creación, desarrollo y evaluación de programas formativos dirigidos a directivos, organizados por el Ministerio de Educación (España) y también por otras Administraciones públicas de países latinoamericanos.
Informes y asesoramiento.	Coordinación del informe español sobre liderazgo pedagógico por indicación expresa de la OCDE (2006) y consultoría a Administraciones educativas de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, El Salvador, México, Nicaragua, Uruguay y Venezuela.
Encuentros.	Participación en comités científicos y organizadores de los Congresos Interuniversitarios de Organización Escolar (CIOIE) y los Congresos Internacionales EDO (CIEDO).
Publicaciones.	Promoción de la Revista OGE de Organización y Gestión de Centros Educativos, coordinación de Manuales de Gestión (CISS-Praxis), obras de Estrategias e Instrumentos para la Gestión Educativa (CISS-Praxis), la plataforma www.gestiondecentros.com (Wolters Kluwer) y otros libros y artículos.

Todo este caldo de cultivo anterior, y con el sostén de la AECID en aquél momento, hizo viable sentar las bases para la creación de una red que, además de aprovechar toda la experiencia acumulada de las instituciones promotoras, se conectaría a otras instituciones universitarias de Iberoamérica para articular una estructura de trabajo en red favorecedora de la cooperación entre expertos, que pretendían hacer frente a sus intereses comunes sobre gestión de organizaciones educativas en distintas latitudes. El esfuerzo colectivo dio como resultado la constitución de la Red en 2011 y lo hacía como una asociación científica internacional, sin ánimo de lucro y regulada por la legislación española vigente y sus estatutos. ¿Cuáles son sus principales propósitos? (*Figura 1*).

Figura 1. Propósitos de la RedAGE.

Fuente: elaboración propia.

- Desarrollar una Red de apoyo a la gestión de las organizaciones educativas en Iberoamérica.
- Impulsar e implementar instancias presenciales y virtuales de intercambio profesional, académico y científico para dinamizar la gestión educativa entre las instituciones adheridas a la Red.
- Delimitar propuestas de formación globales (cursos, seminarios, talleres, etc.) y puntuales (ciclos formativos, conferencias, etc.) destinadas a gestores de las organizaciones educativas.
- Identificar y desplegar líneas de investigación relevantes de la gestión de organizaciones educativas en Iberoamérica.
- Establecer criterios de trabajo conjunto para desempeñar actuaciones colectivas coordinadas por las instituciones universitarias adheridas a la Red y sus áreas de gestión.
- Promover publicaciones de divulgación y científicas de forma compartida y coordinadas por quienes conforman la Red.

Así, la Red se caracteriza por ser iberoamericana e interuniversitaria, estar centrada en el apoyo a la gestión de las organizaciones educativas, focalizarse en el intercambio y la implicación de instituciones y personas, organizarse como Red de redes y desarrollarse como un clúster de conocimiento. El compromiso de quienes a ella se vinculan es conseguir mejorar la gestión de las organizaciones educativas aprendiendo unos de otros. La perspectiva adoptada combina la elaboración de teoría para sostener la toma de decisiones en el ámbito institucional y el cumplimiento de prácticas que insistan en el cambio y la innovación.

Actualmente, más de 470 instituciones están adheridas a la Red y 30 son institución miembro. Pertenecen a más de una quincena de países distintos (Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, España, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela) y su incidencia en la gestión de las organizaciones educativas es viva y activa, aportando experiencias, estrategias e instrumentos para su comprensión y transformación.

El trabajo en red desempeñado se ha venido mostrando como una herramienta pertinente y útil en un contexto globalizado que nunca ha querido perder la esencia local y siempre ha aspirado a situarse efectivamente en la sociedad del conocimiento. Su logro ha sido que instituciones y personas apartadas territorial y geográficamente se unieran mediante sus conocimientos y competencias, poniéndolas al servicio del interés común. Esto ha permitido potenciar los propios recursos y progresar en las vías del desarrollo profesional y del desarrollo organizacional. Asimismo, ha sido posible diagnosticar realidades de partida, analizar la participación de todos en la Red y su funcionamiento y proporcionar elementos para prosperar en estudios más profundos que animen al cambio y a la innovación en la gestión de organizaciones educativas frente a los retos presentes.

La organización básica de la Red, en lo que se refiere a su estructura organizativa básica, está compuesta por tres tipos de órganos: la asamblea general, el comité ejecutivo y las comisiones de trabajo.

La *asamblea general* aglutina al conjunto de socios de la Red y es el máximo órgano de decisión. Aborda el funcionamiento corriente de la Red y se reúne por lo menos una vez al año en sesión ordinaria. También lo hace extraordinariamente cuando así es solicitado. De su convocatoria se ocupa el comité ejecutivo y su constitución se produce al concurrir en ella una quinta parte de los asociados a la Red. La asamblea general elige a los miembros que forman parte del comité ejecutivo, examina y aprueba la memoria anual, los presupuestos y las cuentas y otros puntos incluidos en el orden del día o a petición expresa de los socios. Las sesiones extraordinarias solamente atienden asuntos administrativos, cuestiones propuestas por el comité ejecutivo y la modificación estatutaria si conviene. Todos los asociados, individuales o colectivos, tienen un voto en la asamblea general y los ausentes pueden delegar por escrito su representación a otro asociado asistente. Los acuerdos y los nombramientos siempre se adoptan por la mayoría simple de los presentes o los representados y cuando los votos positivos superan a los negativos.

El *comité ejecutivo* dirige la marcha cotidiana de la Red y está compuesto por una coordinación general, una coordinación latinoamericana, una secretaría y tres vocalías. La coordinación general, y en defecto suyo la coordinación latinoamericana, preside la asamblea general y el comité ejecutivo, con voto dirimente en situación de empate. La secretaría prepara, de acuerdo con la coordinación general, los trabajos para las sesiones de la asamblea general y del comité ejecutivo, lleva la correspondencia y el listado de asociados al día y se cuida de la administración de la Red. Las responsabilidades de coordinación general, coordinación latinoamericana y secretaría se desempeñan por un período de dos años y después las titularidades cesan de ellas, salvo reelección por igual período a cuyo término sólo puede haber una nueva reelección para la misma responsabilidad si ello no supone ejercerla por más de dos mandatos consecutivos. Las vocalías son renovadas anualmente. La coordinación general es la convocante del comité ejecutivo, que puede adoptar acuerdos por correspondencia mediante medios virtuales. Cualquier miembro del comité ejecutivo puede delegar su representación en las reuniones a otro miembro del mismo órgano y las decisiones son tomadas por mayoría de votos.

La creación y constitución de una *comisión de trabajo* se formula por parte de los integrantes de la Red que quieren formarla. Cuando es el caso, lo deben poner en conocimiento del comité ejecutivo junto con una explicación motivada de las actividades que se pretenden efectuar. El comité ejecutivo supervisa las comisiones de trabajo, que deben presentar informes periódicos cada mes sobre sus avances. A fecha de hoy son cuatro las comisiones de trabajo activas en la Red: formación, investigación, políticas y economía (*Tabla 2*).

Tabla 2. Comisiones de trabajo de la RedAGE y funciones.

Fuente: elaboración propia.

Formación.	Detectar y analizar necesidades de formación en el ámbito de la gestión de las organizaciones educativas. Definir propuestas formativas concretas que ayuden a desarrollar este ámbito en el contexto iberoamericano. Crear un banco de experiencias formativas de las instituciones miembro que delimite el plan formativo de la Red, accesible a directivos, gestores, supervisores y otros profesionales interesados en el ámbito.
Investigación.	Facilitar apoyos y soportes que posibiliten el desarrollo de estudios e investigaciones en el ámbito de la gestión de las organizaciones educativas. Promover la realización de estudios e investigaciones transnacionales y conjuntos entre los diversos países participantes en la Red.
Políticas.	Analizar las políticas vinculadas a la gestión de las organizaciones educativas en los países iberoamericanos que configuran la Red. Comparar las políticas de los diferentes territorios sobre este ámbito y emitir informes para mejorar su comprensión. Determinar propuestas para mejorar las políticas actuales y obtener una mayor integración territorial en el ámbito.
Economía.	Explorar fuentes de financiación que permitan la permanencia de la Red en el tiempo y su sostenibilidad. Plantear, con las otras comisiones de trabajo, instancias de formación e investigación a partir de la prestación de servicios y para obtener recursos que contribuyan al funcionamiento de la Red. Propiciar la autogestión de la Red para desplegar sus propósitos.

Las actuaciones de la Red procuran establecer espacios de encuentro para gestores de las organizaciones educativas, orientar y asesorar las reformas educativas y formativas en los aspectos vinculados a la gestión de las organizaciones educativas, impulsar el desarrollo profesional y el desarrollo organizacional y fortalecer modelos de gestión directiva participativa en consonancia con los planteamientos científicos vigentes. Para ello, las principales actuaciones de la Red son las que se relacionan a continuación.

- **La serie informes.**

Son informes anuales que recogen la visión de especialistas de los diferentes países de la Red sobre aspectos relevantes de la gestión educativa. Las contribuciones que engloban pueden calificarse de ensayos, investigaciones y análisis críticos sobre los distintos aspectos considerados. Igualmente contienen experiencias, estrategias, reflexiones y debates. Generalmente, el punto de arranque es el estado de la situación de los elementos de análisis dónde se fija la atención en los respectivos países. Las aportaciones prestan mapas actualizados sobre las diversas realidades y promueven la identificación de políticas comunes, así como la generación de compromisos con la mejora de la gestión de las organizaciones educativas. Sirven de apoyo para los estudiosos en la temática y sus contenidos facilitan orientaciones en gestión educativa a responsables institucionales y equipos directivos. Favorecen, en este sentido, el intercambio y el conocimiento sobre la teoría y la práctica de la gestión de las organizaciones educativas. Todos los informes son de acceso libre y gratuito y las temáticas trabajadas son las señaladas en la *Tabla 3*.

Tabla 3. Informes de la RedAGE.

Fuente: elaboración propia.

La gestión de centros de Enseñanza Obligatoria.	goo.gl/57axpV
La dirección de centros educativos.	goo.gl/YW43vQ
Competencias para el ejercicio de la dirección.	goo.gl/Z6MRxv
Organización y atención a la diversidad en centros de Educación Secundaria.	goo.gl/KvxEZp
Relación de los centros educativos de Enseñanza Secundaria con el entorno.	goo.gl/xUNYHZ
La convivencia en los centros de Educación Básica.	goo.gl/KZKmwK
La gestión de la investigación en Educación Superior.	goo.gl/R5Kmym
Sistemas de evaluación institucional en Enseñanza Obligatoria.	goo.gl/LrVFM8

▪ **La página web.**

La página web de la Red recibe alrededor de las 21.000 visitas mensuales. Su interés y provecho radica en los servicios que presta y que se concretan en varias secciones: noticias, opinión, eventos, publicaciones, formación y centro de recursos. Semanalmente se comunican en la página web noticias que conciernen a la gestión de las organizaciones educativas en Iberoamérica (<http://www.redage.org/noticias>), se publican entrevistas y textos de opinión de especialistas en la temática (<http://www.redage.org/opinion>) y se difunden los congresos, las jornadas y los seminarios más destacados (<http://www.redage.org/eventos>). La sección de publicaciones (<http://www.redage.org/publicaciones>) recoge una amplia y actualizada lista de referencias que pueden consultarse por palabras clave, autores y tipología (anuario, revista, boletín, colección, informe, libro y recursos electrónicos). En la sección de formación están todas aquellas actuaciones formativas que tienen que ver con la gestión educativa en el ámbito de alcance de la Red (<http://www.redage.org/formacion>). Las mismas son consultables en función del país, la población, el tipo (curso, postgrado, máster y/o doctorado) y la modalidad (presencial, online y semi-presencial). Por último, el centro de recursos (<http://www.redage.org/buenas-practicas>) se hace eco de los expertos de la Red, de sus instituciones, de actividades formativas, de publicaciones periódicas y de enlaces, pero lo más destacable es el banco de buenas prácticas y experiencias innovadoras que tiene y que las clasifica de acuerdo al nivel educativo (educación infantil y primaria, educación secundaria, formación profesional, educación universitaria, educación especial, enseñanzas artísticas, educación para el trabajo, educación complementaria y educación para la promoción social) y al área a la cual se vinculan (pedagógica, administrativa, organizacional y comunitaria).

▪ **La newsletter y la red social.**

La *newsletter* de la Red se creó en el segundo año de su existencia, tiene una periodicidad mensual y en abril de 2018 ha publicado hasta 100 números (<http://www.redage.org/newsletter>). Más de 1.000 suscriptores la reciben por correo electrónico y se interesan por la propia Red y los contenidos que trabaja. La *newsletter* es un canal de comunicación funcional y efectivo para transmitir informaciones destacadas sobre la gestión de las organizaciones educativas (noticias, eventos, publicaciones, etc.). Es atrayente porque realmente quienes la reciben dan importancia a los contenidos y, por eso, decidieron libremente suscribirse a ella. Además, se muestra como instrumento beneficioso para mantener un contacto directo con los suscriptores y cimentar relaciones de confianza con ellos. Por otra parte, la Red también se ha incorporado recientemente en la red social Twitter (@redage_ibe), donde cuenta con 110 seguidores y ha generado 225 tuits. Aquello que se comunica en Twitter se vincula con informaciones actualizadas en tiempo real y también con la difusión de las principales actividades de la Red.

▪ **El asesoramiento, la formación y la investigación.**

El asesoramiento sobre temáticas de gestión de organizaciones educativas se realiza como consecuencia de la estrecha cooperación entre los expertos de la Red, tanto en los propios países como en otros del conjunto de Iberoamérica.

La Red implementa actuaciones formativas que ponen a los profesionales en contacto y, a través del conjunto, se impulsan programas formativos para equipos directivos y gestores de las organizaciones educativas y de los sistemas educativos y formativos. Por ejemplo, aquí están los cursos, las jornadas, los seminarios y las estancias y las pasantías en instituciones miembro de la Red que en los últimos años se han concretado.

También se han ejecutado y se están desarrollando proyectos de investigaciones bajo la implicación directa de casi la totalidad de instituciones miembro de la Red. Es el caso de los proyectos “ACCEDES”, “IDEAS” y “ORACLE” (Tabla 4).

Tabla 4. Los proyectos de investigación.

Fuente: elaboración propia.

ACCEDES	2012-2014	EuropeAID UE	Sobre la mejora de los niveles de inclusión y permanencia de colectivos vulnerables en las universidades latinoamericanas. http://projectes.uab.cat/accedes/
IDEAS	2014-2015	Comisión Europea	Sobre la mejora de los índices de permanencia de los estudiantes de Educación Secundaria en Costa Rica. http://projectes.uab.cat/ideas/
ORACLE	2016-2019	Comisión Europea	Sobre la creación de un Observatorio Regional para la Calidad y la Equidad de la Educación Superior en Latinoamérica. http://observatorio-oracle.org/

▪ **Los encuentros presenciales y los grupos de CGC.**

Los encuentros presenciales se plantean en la Red para abordar cuestiones que enlazan con su mantenimiento y avance. Están orquestados por las instituciones miembro y se realizan anualmente (Uruguay – 2009, Chile – 2010, Perú – 2011, Panamá – 2012, Bolivia – 2013, Cuba – 2014, Panamá – 2015, Portugal – 2016, Brasil – 2017 y Chile – 2018). Igualmente se han promovido varios grupos de creación y gestión del conocimiento en la Red para intercambiar conocimientos y generar otros entre los profesionales participantes en la materia.

Todo este conjunto de actuaciones es fruto y cosecha de la cooperación entre quienes forman parte de la Red y gracias a los componentes tecnológicos que la hacen posible a tenor de su amplitud y la distribución territorial y geográfica que hay. Pero la verdadera cohesión entre ellos se cimienta también por los encuentros presenciales. Esa complementariedad es la que facilita la toma de decisiones sobre las actuaciones emprendidas y las que vendrán, así como la discusión sobre el mismo futuro de la Red.

4. CONCLUSIONES

El establecimiento de la Red, su mantenimiento y su desarrollo en estos 10 últimos años no han sido tareas fáciles y pueden considerarse como victorias en sí mismas. Han propiciado el aprendizaje en red y el aprendizaje experiencial, con otros y mediante otros. La década de trayectoria constata que, cuando especialmente existe compromiso, corresponsabilidad y cooperación con los planteamientos de la Red y sus propósitos compartidos, el trabajo en red es posible a nivel interinstitucional e internacional. El hecho de ser una Red de instituciones apoya su permanencia, porque hay firmes compromisos institucionales que superan a los personales que, en algún momento, puedan tener quienes circunstancialmente ocupan cargos de responsabilidad institucional. El compromiso es colectivo y organizacional, no viene y va individualmente.

Priorizar que la Red sea sostenible ha sido fundamental para el logro de sus fines y como mecanismo de refuerzo positivo (“si andamos, es que vivimos”) y de expresión de un deber social por la extensión de los avances a otras instituciones y redes relacionadas con la gestión de las organizaciones educativas (Gairín, Barrera y Fernández, 2013). Las actuaciones desempeñadas han reforzado el fortalecimiento de las instituciones miembro y han aportado referentes claros para la intervención en la gestión de las organizaciones educativas. La diversidad del entorno ha traído enriquecimiento mutuo y ha evidenciado la variedad de enfoques.

El trabajo en red se ha mostrado eficaz y efectivo para el trabajo conjunto y la compartición de conocimientos. Ha auspiciado proyectos colectivos y también ha inspirado procesos de innovación. Así, los vínculos y las interrelaciones entre las instituciones miembro de la Red han quedado protegidas en la cooperación por la consecución de los fines comunes.

La coordinación práctica y positiva entre quienes configuran la Red ha contado con la enorme ventaja de apoyarse en las tecnologías para funcionar bien y a la vista de la dispersión territorial y geográfica de las instituciones miembro. La optimización de recursos alcanzada se valora satisfactoriamente, porque ha dado respuesta a las necesidades específicas surgidas con los recursos necesarios. A pesar de ello, y dado el dinamismo permanente de la Red, cabría seguir velando por una cuidadosa coordinación para canalizar bien las informaciones y los procesos de toma de decisiones. El liderazgo en esta coordinación ha de poder traducirse igualmente en la obtención de recursos para seguir aprendiendo trabajando en red y marchar camino de los resultados perseguidos.

Hasta el momento, la mayor comprensión del ejercicio de la gestión de las organizaciones educativas, y la reflexión por promover su mejora, han dejado un buen sabor de boca en las instituciones miembro. Pero en el mañana hay insistir en la dirección del desarrollo profesional y del desarrollo organizacional. Por eso, es ineludible asumir el reto de adaptarse con rapidez a las demandas internas y externas del entorno, para que la Red no se quede obsoleta y se vea limitada en términos de crecimiento y expansión.

En el fondo se trata de continuar incidiendo en la mejora del funcionamiento de las organizaciones educativas, con aprendizaje organizacional y con autoevaluación institucional como mecanismos adecuados para ello. Hoy ya no basta con conocer la naturaleza y el sentido de los procesos de mejora de las organizaciones educativas. Ahora toca poner todo el bagaje al servicio de su transformación. Las trazos de prospectiva apuntan al abordaje de temáticas candentes en la actualidad sobre el contexto de actuación (calidad, autonomía, poder...), los planteamientos institucionales (evaluación, investigación, innovación...), las estructuras organizativas (participación, colaboración, flexibilidad de tiempos y espacios...), el sistema relacional (comunicación, conflicto, cultura...), los equipos directivos (ética organizacional, funcionamiento interno...) o las funciones organizativas (planificación cooperativa, actuación por escenarios...). Y todavía tres retos inmediatos más: animar el desarrollo de redes nacionales interinstitucionales, ampliar la Red a otros países que aún no están representados y gestar una revista arbitrada e indexada. La asunción de estos retos obliga imperiosamente a valorar los contextos, al análisis y la implementación de estrategias de actuación pertinentes y a no perder de vista jamás las propias organizaciones educativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ballester, L., Orte, C., Oliver, J. L., y March, M. X. (2004). *Metodología para el trabajo socioeducativo en red*. En IV Congreso Estatal del Educador/a Social. Santiago de Compostela.
- Chapman, C., y Allen, T. (2005). *Partnerships for improvement: The specialist schools achievement programme*. London: SST.
- Darling-Harmmond, L., Wei, R., Andree, A., Richardson, N., y Orphanos, S. (2009). *Professional learning in the learning profession*. Washington: National Staff Development Council.
- Datnow, A., Hubbard, L., y Mehand, H. (2002). *Extending educational reform: from one school to many*. New York: Routledge Falmer.
- Gairín, J., Barrera, A., y Fernández, M. (2013). La RedAGE: una experiencia de cooperación educativa entre países iberoamericanos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 61, 109-120.
- Gairín, J., y Rodríguez, D. (2012). La pràctica professional i la seva vinculació amb la creació i gestió del coneixement col·lectiu. *Temps d'Educació*, 42, 269-286.
- Gerhard Huber, S. (2013). Multiple Learning Approaches in the Professional Development of School Leaders – Theoretical Perspectives and Empirical Findings on Self-assessment and Feedback. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4), 527-540.
- Hargreaves, D. H. (1999). The knowledge creating school. *British Journal of Education Studies*, 47, 122-144.
- Harris, A., Chapman, C., Mljs, D., Russ, J., y Stoll, L. (2006). Improving schools in challenging circumstances: Exploring the possible. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(4), 409-424.
- Kwakman, K. (2003). Factors affecting teacher's participation in professional learning activities. *Teaching and Teacher Education*, 19(2), 149-170.
- Michaelidou, A., y Pashiardis, P. (2009). Professional development of school leaders in Cyprus: is it working? *Professional Development in Education*, 35(3), 399-416.
- Muijs, D., West, M., y Ainscow, M. (2010). Why network? Theoretical perspectives on networking. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 5-26.
- Navarro, M^a. J., López, A., y Hernández, M^a. E. (2017). El trabajo colaborativo en red impulsor del desarrollo profesional del profesorado. *Revista Brasileira de Educação*, 22(70), 651-667.
- OEI. (2010). *2021 Metas Educativas. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

- Poley, J. (2002). La dirección de instituciones universitarias en la era del conocimiento. En D. E. Hanna (Ed.), *La enseñanza universitaria en la era digital* (173-192). Barcelona: Octaedro.
- Priestley, M., Miller, K., Barrett, L., y Wallace, C. (2011). Teacher learning communities and educational change in Scotland: the Highland experience. *British Educational Research Journal*, 37(2), 265-284.
- Rodríguez-Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, 37, 25-39.
- Schwille, J., Dembélé, M., y Schubert, J. (2007). *Global Perspectives on Teacher Learning: Improving Policy and Practice*. International Institute for Educational Planning (IIEP) UNESCO.
- Swanson, K. W. (2010). Constructing a learning partnership in transformative teacher development. *Reflective Practice. International and Multidisciplinary Perspectives*, 11(2), 259-269.
- Vilar, J. (2008). Implicaciones éticas del trabajo en red y la acción comunitaria. *Cultura y Educación*, 20(3), 267-277.
- Zhang, W., y Brundrett, M. (2010). School leader's perspectives on leadership learning: the case for informal and experiential learning. *Management in Education*, 24(4), 154-158.
- Zhao, J. (2010). School knowledge management framework and strategies: The new perspective on teacher professional development. *Computers in Human Behaviour*, 26(2), 168-175.

CITA DE ESTE ARTÍCULO

Formato APA

Muñoz Moreno, J. L., Rodríguez Gómez, D. (2020). La experiencia de una red de apoyo a la gestión educativa en el contexto iberoamericano. *Educación y Futuro Digital*, 20, 59-73.