

Morales, J. A. y Barroso, J. (Coords.). (2012).  
*Redes Educativas: La educación en la sociedad  
del conocimiento. Sevilla: GID.*  
ISBN: 978-84-940062-0-3

## DEL CENTRO EDUCATIVO A LA RED EDUCATIVA. PLANES EDUCATIVOS DE ENTORNO, UNA ORGANIZACIÓN EN RED

## SCHOOL OF EDUCATION NETWORK. EDUCATIONAL PLANS ENVIRONMENT, A NETWORK ORGANIZATION

---

**Gené Gordó i Aubarell**

Departament d'Ensenyament de Catalunya

*Gene.gordo@gencat.cat*

### Resumen

En la sociedad actual, la red como forma organizativa ya no es una opción, sino una condición para todas las organizaciones que forman parte de ella. Las organizaciones escolares no quedan exentas de esta condición. La cuestión, por tanto, es ¿cómo aprovechar los beneficios de esta nueva estructura, la red, y orientarlos a los fines educativos?

Hay que ir de la acción educativa de los centros escolares a la acción de una red educativa, formada por todos los agentes educativos que trabajan en un territorio. ¿La finalidad? elaborar un proyecto educativo común que dé una respuesta global e integral al reto educativo. En este movimiento, los centros educativos se convierten en nodos de una red educativa de más amplio alcance, interactuando en torno a proyectos en un proceso de aprendizaje comunitario.

Los planes educativos de entorno, desarrollados en Catalunya en el 2005, son un ejemplo de ese planteamiento organizativo comunitario que tiene como finalidad dar continuidad y coherencia a los diferentes espacios educativos del alumnado y aprovechar la fuerza de la red en la innovación educativa.

## DEL CENTRO EDUCATIVO A LA RED EDUCATIVA

### ¿Por qué hablar de redes educativas?

Cuando oímos la palabra red educativa a todos nos viene a la cabeza frases como el proverbio hindú “*para educar a un niño hace falta toda la tribu*” o “*la escuela sola no puede*”, frases que ponen de manifiesto la necesidad de que la escuela se abra a su entorno y éste se corresponsabilice con la acción educativa. Por otra parte, son cada vez mas frecuentes los informes que relacionan el éxito educativo más con aspectos contextuales que no con aquello que pasa dentro del aula.

Parece ser, por tanto, que existe una visión muy consensuada sobre la necesidad de que la escuela cree lazos de comunicación y de trabajo coordinados con los diferentes agentes educativos con la finalidad de dar continuidad y coherencia educativa entre aquello que pasa dentro del aula y aquello que pasa fuera. Dicho de otro modo, parece necesario plantear la acción educativa como una respuesta comunitaria al reto educativo.

Dicho esto, a mi entender, la cuestión ya no es si los centros pueden o no, solos, dar una respuesta al reto educativo o si requieren de una red de relaciones organizada para conseguirlo. En un momento en que

las principales acciones, tanto sociales como económicas, se estructuran en red, plantearse la validez de esa estructura carece de sentido. La sociedad es red y eso afecta por igual a todas las organizaciones y, por tanto, también a los centros educativos.

Ahora lo que toca es plantearse cómo los centros educativos pueden sacar provecho del momento social al que pertenecen, cómo pueden utilizar los beneficios de esta nueva estructura, la red, que la sociedad actual aporta. Apuntemos algunos posibles beneficios.

Entre otros beneficios, la estructura en red tiene la capacidad de readaptarse según las necesidades. Los centros que pertenecen a una red pueden establecer lazos, unos con otros, dependiendo de sus objetivos y necesidades y modificar esos lazos cuando las necesidades así lo requieran. La red los hace flexibles, y facilita su adaptación al cambio.

Otro beneficio sería el apuntado por Brian Arthur<sup>1</sup> cuando relaciona red con innovación. Llegados a una innovación, ésta tiende a seguir las trayectorias de la red. Por tanto, la innovación se propaga de forma exponencial mediante la red.

Un ejemplo interesante sería la aplicación de este concepto en la formación docente. En la actualidad estamos aún anclados en la formación centro a centro. La velocidad de expansión de la innovación es directamente proporcional al número de centros. Este proceso, en tiempos líquidos<sup>2</sup> como los actuales, resulta demasiado lento. En cambio, si nos planteáramos una estructura en red, donde los centros interactúan unos con otros, produciéndose una innovación en uno de ellos, ésta se expandiría al resto de centros, y a su vez, todos ellos podrían expandirla de nuevo a otros centros de otras redes. Por tanto, la velocidad de innovación, en este caso sería exponencial.

Un tercer beneficio sería que la red es la única estructura que puede otorgar continuidad y coherencia educativa entre los diferentes espacios educativos que recaen sobre el alumnado<sup>3</sup>. La educación es el resultado de las acciones educativas que recaen sobre el alumnado ya sea del ámbito formal, no formal o informal. Pero estas actuaciones a menudo se contradicen. ¿Cuántas veces en los centros educativos hemos notado lo que podríamos llamar el efecto Penélope, es decir, que la labor que tejíamos dentro de las aulas se destejía fuera de ellas, ya fuera en el ámbito familiar o en el contexto social del entorno? Y es que el éxito depende no tanto de la suma de acciones, sino de la continuidad y coherencia entre ellas, justamente para contrarrestar ese efecto Penélope.

Por último, también es interesante resaltar el efecto positivo que las estructuras en red pueden ejercer sobre la cohesión social. Una red educativa articulada puede facilitar la creación de redes sociales, redes que ayudan a promocionar espacios de convivencia, a acuñar el sentimiento de pertenencia, ese “*formar parte de*” imprescindible para la cohesión social.

### **¿Cómo afecta la estructura en red a los centros educativos?**

La estructura de los centros educativos ha estado siempre bajo el influjo de las tendencias estructurales de producción. Así, si miramos atrás y recordamos el modelo clásico de Taylor de producción en cadena, un modelo lineal, donde la fabricación tenía una planificación clara con un origen y un final y el proceso se descomponía en pasos a partir de una racionalización del trabajo, y lo comparamos con la forma clásica educativa (en algunos casos aún muy arraigada), podremos encontrar ciertas similitudes. Cada profesional y/o agente educativo actuaba según sus funciones, dentro de un proceso lineal donde la acción educativa era el resultado de la suma de cada una de las acciones educativas de los diferentes profesionales, sin interacción alguna.

Pero en una red interconectada no hay linealidad, los nodos se relacionan los unos con los otros sin ningún patrón dominante. Esta es la nueva estructura de las principales organizaciones empresariales de la actualidad. En ellas, cada agente que interviene en el proceso de producción (empresa, proveedor, cliente..) puede empezar la acción productiva. Una prueba de ello son la numerosas cadenas de ropa que elaboran sus

---

<sup>1</sup> Arthur, W. B. (1994): *Increasing returns and path dependence in the economy*. Ann Arbor. University of Michigan.

<sup>2</sup> Bauman, Z. (2003): *Modernidad líquida*. Buenos Aires. Fondo de Cultura Económica.

<sup>3</sup> Gordó, G.(2010): *Centros educativos: ¿islas o nodos?. Los centros como organizaciones-red*. Barcelona. Graó.

productos a partir de los datos recibidos diariamente por los puntos de venta. Es decir, es el cliente, en este caso a partir de sus demandas, quien inicia la cadena de producción. El origen no está predeterminado, se adapta a la red (clientes, proveedores, empresa). Estamos hablando de formas cíclicas, lo que se denomina una red de valor o “*Value Network*”<sup>4</sup>.

Esa misma forma cíclica se puede dar en una red educativa cooperando en torno a proyectos, como sería el caso, por ejemplo, de los actuales Planes educativos de entorno en Cataluña que veremos más adelante. En estos planes, la acción educativa la puede desencadenar cualquier nodo de la red: entidades en una asociación no formal, las administraciones locales, el centro educativo... Así por ejemplo, imaginemos que una ONG propone incentivar el voluntariado en la zona a partir de una necesidad existente. Los centros educativos de secundaria podrían iniciar, por ejemplo, una acción de aprendizaje–servicio desde la asignatura de ciudadanía, donde el alumnado colaboraría con esas entidades. Con esta acción, al mismo tiempo que se da un servicio a la comunidad y se fomenta el voluntariado, se establece también un proceso de aprendizaje curricular, en este caso educación para la ciudadanía. Este es un buen ejemplo de como la acción educativa curricular de un centro se puede iniciar desde otra organización de la red. Por tanto, este funcionamiento no responde a una acción lineal, planificada desde el centro educativo, sino una acción cíclica, propia de una cadena de valor.

Con este planteamiento los centros educativos se convierten en nodos de una red educativa<sup>5</sup>, que interactúan con el entorno a partir de proyectos comunes y objetivos compartidos. Los centros educativos ponen la red en el núcleo de su identidad y de todas sus acciones. En este sentido, los planes anuales deberán dar respuesta también a los objetivos de la red y buscar la complementariedad con el resto de los nodos.

Un planteamiento de estructura en red conlleva también un cambio cultural en las organizaciones escolares. Actualmente, cuando hablamos de cultura organizativa de centros educativos, subrayamos la necesidad de ir hacia una cultura colaborativa frente a la cultura individual, fragmentada, institucional o dirigista. Esta es la cultura propia de las llamadas “*organizaciones que aprenden*”<sup>6</sup>, cada vez más frecuentes en los centros educativos, organizaciones que tienen institucionalizados procesos para construir conocimientos, difundirlos, compartirlos y tomar decisiones informadas.

Pero la cultura colaborativa está centrada en los centros educativos, sus acciones son el resultado de un aprendizaje entre los miembros de la comunidad escolar. Es verdad que esta cultura promueve las relaciones con el entorno, la colaboración interorganizativa, pero también es verdad que ello no implica compartir objetivos comunes.

Un ejemplo clarísimo es la coordinación que se establece entre los centros de primaria y secundaria en el paso de etapa. Casi todo el mundo mantiene estos lazos de colaboración donde se obtiene un beneficio mutuo. Los centros de secundaria obtienen la información necesaria para la confección de grupos, y los de primaria completan su acción de orientación y seguimiento tutorial. Por lo tanto, se trabaja en red, se colabora, pero en la mayoría de casos no se comparten objetivos, no hay un proyecto común.

Por lo tanto, podemos concluir diciendo que si bien la cultura colaborativa es necesaria no es suficiente. Porque para que haya un proyecto educativo común hace falta que las acciones sean el resultado de un aprendizaje comunitario que marque objetivos comunes. Hablamos de una transformación cultural, una nueva manera de hacer que podríamos denominar *cultura de aprendizaje en red*<sup>7</sup>, una cultura que pone la red en el núcleo de la identidad y de la acción de una organización y utiliza el aprendizaje comunitario como forma de buscar objetivos comunes y desarrollar proyectos.

---

<sup>4</sup> Cornella, A. (2000): *Infonomía! com. La empresa es información*. Bilbao. Ediciones Deusto.

<sup>5</sup> Gordó, G. (2010): *Centros educativos: ¿islas o nodos?. Los centros como organizaciones-red*. Barcelona. Graó.

<sup>6</sup> Bolívar, A. (2000): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid. La Muralla.

<sup>7</sup> Gordó, G. (2010): *Centros educativos: ¿islas o nodos?. Los centros como organizaciones-red*. Barcelona. Graó. Pág. 51

## PLANES EDUCATIVOS DE ENTORNO, UNA ORGANIZACIÓN EN RED.

En general situamos las perspectivas del éxito educativo en la acción dentro de los centros escolares y la capacidad de sus profesionales en conseguirlo. Es por eso que el planteamiento de una respuesta comunitaria al reto educativo, la idea de una red educativa organizada, formada por los diferentes agentes educativos de un territorio, con objetivos educativos propios y competencias propias, puede parecer hoy, todavía, un horizonte un tanto lejano. En este sentido, creo relevante presentar una experiencia real, los Planes educativos de entorno<sup>8</sup>, que responden a este planteamiento comunitario.

Los Planes educativos de entorno (PEE) son un ejemplo de corresponsabilidad que nace en el 2005, impulsados por el Departamento de Educación y las entidades municipalistas, y con la colaboración de otros departamentos de la Generalitat de Catalunya.

Antes, es conveniente mencionar que los PEE no son unos proyectos que surgen de la nada. Los Planes educativos de entorno nacen acompañados, por un lado, de la existencia de muchas buenas prácticas de colaboración y corresponsabilización entre los centros educativos y su entorno más inmediato. Desde diferentes sectores educativos, ayuntamientos, centros educativos, entidades, se han promovido redes de colaboración que nos han servido de referentes. Por otro lado, en los últimos años ha existido en Catalunya una intencionalidad política de avanzar hacia la gestión y la corresponsabilidad educativa.

En este sentido vale la pena señalar el Pacto Nacional para la Educación<sup>9</sup> (2006) que marcó una clara intencionalidad de avanzar hacia la corresponsabilidad educativa entre los centros educativos, las administraciones locales y los diferentes agentes y entidades educativas, y concretó los Planes educativos de entorno como un proyecto educativo de corresponsabilización comunitaria.

Así mismo es relevante mencionar el salto conceptual sobre el término “*comunidad educativa*” que en el 2009 aporta la Ley de educación de Cataluña, en su artículo 19, diferenciándolo de comunidad escolar y definiéndola como “*todas las personas e instituciones que intervienen en el proceso educativo forman parte los alumnos, las familias, el profesorado, los profesionales de atención educativa y el personal de administración y servicios, la Administración educativa, los entes locales y los agentes territoriales y sociales, y las asociaciones que los representan, y también los colegios profesionales del ámbito educativo, el asociacionismo educativo, las entidades deportivas escolares y los profesionales, empresas y entidades de ocio y de servicios educativos.*”<sup>10</sup> Así mismo, el artículo 40.2, insta a las administraciones educativas a impulsar acuerdos de colaboración para potenciar acciones educativas en el entorno de los centros escolares.

### Definición de los Planes educativos de entorno

Un plan educativo de entorno, responde a este modelo que hemos estado definiendo de red educativa, es una propuesta de cooperación educativa (centros educativos, administración local y entidades educativas de la zona) que quiere dar una respuesta comunitaria a las necesidades y retos educativos de nuestra sociedad.

Los Planes educativos de entorno tienen como misión, como todo proyecto del sistema educativo, conseguir el éxito educativo de todo el alumnado, pero poniendo una especial atención en los sectores sociales más frágiles y más vulnerables, y contribuir a la cohesión social. Lo que diferencia los PEE del resto de proyectos educativos es ese planteamiento comunitario, ese trasladar el acento de la acción del centro educativo a la red educativa.

### Estrategia: continuidad y coherencia educativa

---

<sup>8</sup> <http://www.xtec.cat/lic/entorn/index.htm>

<sup>9</sup> Pacte Nacional per a l'Educació [http://www10.gencat.cat/gencat/binaris/PNE2\\_06\\_tcm32-38376.pdf](http://www10.gencat.cat/gencat/binaris/PNE2_06_tcm32-38376.pdf)

<sup>10</sup> Ley 12/2009, de 10 de julio, de educación de Catalunya. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya, 16 de julio de 2009, núm. 5422, p. 56589.

Los PEE son un proyecto alineado con **esa idea de que el éxito tiene que ver más** con la continuidad y coherencia que existen entre las diferentes acciones educativas que recaen sobre el alumno (ya sea del ámbito formal, no formal o informal) que con la suma de cada una de las acciones.

Y para ello hace falta una red organizada, una plataforma organizativa que permita la participación de todos los agentes del entorno, que permita los espacios necesarios para un trabajo y aprendizaje en red organizado y sistematizado.

En este entorno organizado, los centros se abren al entorno y éste toma mayor conciencia de su labor educadora, creando esta red de complicidades y sentándose juntos en una mesa para diagnosticar necesidades, compartir objetivos y elaborar proyectos.

## Objetivos de los PEE

1. **Incrementar el éxito académico.** Aunque los PEE aportan un soporte académico en el horario no lectivo, éstos ponen especial énfasis en aquellos aspectos contextuales y de cohesión social que han de proporcionar un entorno facilitador para el éxito educativo. Se entiende que, sobre todo en determinados entornos, la clave del éxito académico está estrechamente relacionada con aspectos contextuales.
2. **Contribuir a mejorar las condiciones de escolarización.** En este sentido los PEE pretenden garantizar la asistencia a los centros educativos del 100% de los niños y jóvenes hasta los 16 años. La lucha contra el absentismo es un reto sobre el que actúan, mediante protocolos comunitarios, toda la red educativa. Pero más allá de la lucha contra el absentismo, los PEE intentan también conseguir contextos educativos plurales y accesibles en igualdad de oportunidades. En este sentido, procuran la distribución equitativa del alumnado y la promoción de toda la red de centros de la zona ya sean públicos o concertados.
3. **Potenciar la participación en actividades y espacios de convivencia en un marco de educación inclusiva.** Los PEE promueven la participación de todos los niños y jóvenes en los diferentes espacios convivenciales: las actividades complementarias, extraescolares y de tiempo libre. Estos espacios facilitan las relaciones positivas, el conocimiento mutuo, el respeto al otro... al mismo tiempo que fortalecen el sentimiento de pertenencia al territorio, ese “sentirse parte de” como primer peldaño para la integración y cohesión social. En este sentido es importante cuidar especialmente los procesos de acogida familiar, donde se da a conocer el entorno educativo, los servicios, las entidades y la forma de participar en ellas.
4. **Mejorar la presencia y el uso social de la lengua catalana como lengua común y de cohesión, en un marco de respeto y valoración de la diversidad lingüística.** La valoración y respeto hacia la diversidad lingüística es una herramienta imprescindible para crear puentes entre personas de diferentes procedencias, es por ello que los PEE potencian el aprendizaje de las lenguas de origen del alumnado y las abre a todo el alumnado. Pero al mismo tiempo también hace falta una lengua común que facilite las relaciones y mejore la convivencia. Por otra parte, en Catalunya el uso y la competencia lingüística del catalán es necesaria para garantizar la igualdad de oportunidades.
5. **Potenciar la educación en valores y el compromiso cívico.** Los PEE apuestan por conseguir alumnos competentes y eficaces pero también capaces de comprometerse en la mejora de la sociedad y en concreto en su entorno más inmediato. Por eso se promueven, en el marco curricular, actividades de compromiso cívico o voluntariado, mediante una metodología de **aprendizaje y servicio**.
6. **Potenciar la educación en el tiempo libre.** Las entidades y asociaciones juveniles de tiempo libre educativo son señas identitarias de Cataluña (esplais, escoltes...). Su proyecto educativo tiene, entre otros objetivos, la promoción de la lengua y la cultura catalana y la implicación en la mejora de la sociedad. Promueven, de forma explícita, el compromiso cívico, el arraigo al territorio y la educación en y para la ciudadanía. Esta coincidencia de objetivos con los PEE, hace que éstos promuevan especialmente la participación del alumnado en este tipo de entidades educativas.

7. **Potenciar el trabajo y el aprendizaje en red de todos los agentes educativos que operan en el territorio.** El trabajo y el aprendizaje en red son metodología y objetivo a la vez. Hablar de aprendizaje y trabajo en red es hablar de transformación cultural, de una nueva forma de trabajar entre los diferentes agentes educativos de un territorio. Fortalecer los vínculos entre las familias y el centro educativo, entre los diferentes centros o fortalecer la relación entre los centros educativos y las entidades del entorno son objetivos nucleares de los PEE:

### **¿Cómo funcionan los Planes educativos de entorno? Estructura organizativa.**

Los PEE se llevan a cabo a través de un convenio entre el Departament d'Ensenyament y el ayuntamiento de la localidad donde se desarrolla el proyecto. Estas dos instituciones son las responsables de liderar y gestionar el proyecto.

La estructura organizativa de estos planes debe responder a tres principios: la representatividad, la operatividad y el aprendizaje participativo. Para ello, se deberán constituir tres tipos de comisiones:

- **Comisión representativa.** - Es el órgano de decisión. Aprueba el Plan de actuaciones y la memoria de cada curso. Acoge a los representantes de las diferentes entidades, asociaciones e instituciones participantes.
- **Comisión operativa** – Es el órgano de gestión. Hace posible que el Plan funcione y se dinamice. No es un órgano decisorio ni de reflexión educativa.
- **Grupos de trabajo-** Son los espacios de aprendizaje comunitario. Grupos formados por agentes educativos de diferente procedencia que reflexionan sobre un tema para diagnosticar necesidades, elaborar propuestas y valorar el desarrollo. El coordinador vehiculará las propuestas a las comisiones de gestión y de decisión.

Como criterio general se intenta no duplicar estructuras organizativas en el territorio. Así pues, cada PEE adecuará la estructura a las necesidades y características del territorio.

En cuanto al alcance territorial, es aconsejable responder a criterios de operatividad y de efectividad. Por una parte, los PEE tienen que asegurar esa continuidad y coherencia de la que hablábamos en apartados anteriores. Por tanto, la acción deberá abarcar, como mínimo, una línea educativa de 0 a 18 años. Eso implica que en el caso de municipios muy pequeños, con ausencia de institutos de secundaria, se planteen Planes intermunicipales. Por otra parte, la complejidad de la gestión y el aprendizaje comunitario han de ser posibles y asumibles. Es aconsejable, por tanto, situar el techo en las 11 líneas de escolarización de la ESO. En este sentido, en municipios grandes el desarrollo de los PEE tendrá que concretarse en algunos sectores o barrios.

### **Impacto de los PEE**

Durante los seis años de funcionamiento, se han efectuado continuas acciones de seguimiento y evaluación: estudios, grupos de trabajo, jornadas, cuatro evaluaciones internas y tres externas. Pero antes de exponer, de forma genérica, algunos de los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos de evaluación, es conveniente citar algunos datos contextuales:

### **Datos contextuales de los centros educativos que forman parte de los PEE**

En la actualidad existen 95 PEE que se desarrollan en 80 municipios. Estos Planes abarcan 897 centros educativos educativos y afectan al 28,69% del total del alumnado de Catalunya.

En general los centros educativos que forman parte de los PEE presentan mayor complejidad que el resto de centros de Catalunya. Citemos algunos ejemplos con datos del 2010.

- Los PEE presentan un porcentaje mayor, el doble, de centros de tipología C (centros de máxima complejidad) que en el resto de centros de Cataluña.

- Los centros educativos que forman parte de los PEE presentan un porcentaje menor, la mitad, de centros de tipología A (centro de menor complejidad) que en el resto de centros de Cataluña
- El porcentaje de alumnado proveniente otros países se sitúa, en los PEE, 7 puntos porcentuales por encima del porcentaje de Cataluña.

### Algunos datos sobre el impacto de los PEE

La finalidad última de los PEE es el éxito educativo y la cohesión social.

**Respecto al impacto en el éxito académico**, los diferentes instrumentos evaluativos concuerdan en que los resultados, de entrada, no son significativos. Es decir, si por ejemplo tomamos como indicador el porcentaje de graduados de la ESO y comparamos los resultados obtenidos en el curso 2004/2005 (curso anterior al inicio de los PEE) y los obtenidos en el curso 2009/2010, vemos que el porcentaje de graduados ha aumentado en los PEE 3,85 puntos, aumento similar al 3,91 que se produjo en Cataluña.

Pero si tenemos en cuenta que los centros que forman parte de los PEE presentan una complejidad superior a los centros de Catalunya, el dato se hace más significativo. Por otra parte, no hay que olvidar que los PEE actúan, en general, de forma indirecta en el éxito académico, creando un entorno facilitador para el éxito, y por tanto, los resultados son esperables a medio y largo plazo.

En este sentido, son relevantes unos datos obtenidos en el 2010. Los datos ponían de manifiesto que en el caso del alumnado extranjero, si bien en Catalunya existía una diferencia porcentual de casi 24 puntos entre los graduados del alumnado y el alumnado proveniente de otros países, en el caso del alumnado perteneciente a los PEE, la diferencia se reducía a 20 puntos. Así mismo, las gráficas evidenciaban que en los PEE corregían en parte la correlación negativa existente, en Catalunya, entre el porcentaje de graduados y el porcentaje de alumnado de origen extranjero que tiene un centro educativo. Ambos datos evidenciaban el esfuerzo de los PEE para evitar desigualdades.

Respecto **al impacto sobre la cohesión social**, en general los resultados de las diferentes evaluaciones, concuerdan con los resultados de la última evaluación hecha por Ivàlua (Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas)<sup>11</sup> que anunciaban, de forma sintetizada, que los PEE ha significado:

- La mayor proximidad de los padres y madres a los centros escolares.
- El incremento de expectativas de los alumnos y las familias.
- La presencia y el uso social de la lengua catalana.
- La reducción de desigualdades hacia la participación en actividades extraescolares.
- El incremento del tiempo libre educativo organizado.
- Los espacios de participación, el asociacionismo y el compromiso cívico.
- El aumento del sentimiento de pertenencia de los grupos con más riesgo de exclusión.
- El clima más favorable a la diversidad cultural.
- La contención de conflictos sociales.
- El cambio en la forma de trabajar de los profesionales y de los agentes educativos.
- El cambio de mentalidad de los centros educativos (más abiertos al entorno).

---

<sup>11</sup> <http://www.ivalua.cat/generic/Static.aspx?id=1770>

## Planes educativos de entorno. ¿Qué hemos aprendido?

Durante el tiempo transcurrido de implementación se han podido almacenar suficientes datos y experiencia para poder formular algunas conclusiones y cuáles son las claves de éxito de los PEE.

### 1- Los PEE están alineados con la agenda educativa internacional.

Lo primero que podemos decir es que, como dice Ivàlua (Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas), los PEE están alineados con la agenda educativa internacional. Las *Zonas de acción educativa* en los Estados Unidos, las *full service extended school* en el Reino Unido o las *Zonas educativas prioritarias* en Francia, son algunos ejemplos de proyectos o programas educativos de corresponsabilización con el entorno. Es decir, programas que responden a la idea de que el éxito educativo está también estrechamente relacionado con aspectos contextuales y que hacen falta proyectos educativos de ámbito comunitario.

### 2- Los PEE están conceptualizados como un nuevo modelo educativo.

En segundo lugar, cabe señalar que los PEE no son un programa más, sino que representan un nuevo modelo educativo. Es decir, responden a una visión educativa esencialmente diferente a la que se ha venido manifestando hasta ahora. Si tuviéramos que decir en dos palabras cuál es este hecho diferencial, podríamos decir que con los PEE, por primera vez, se intenta trasladar el acento de la acción educativa del centro educativo a la red educativa de una forma institucionalizada, organizada y sistematizada. En ningún caso esto quiere decir diluir competencias, los centros educativos son y tienen que seguir siendo los máximos responsables de la educación formal, pero sí que quiere decir que se ha de avanzar en ese ejercicio de corresponsabilidad, entre el centro educativo, la familia y el entorno.

En este sentido es interesante mencionar los tipos de interacción (centre-entorno) que Josep Maria Puig<sup>12</sup> considera que se han establecido hasta ahora. Puig cita cuatro momentos:

- En un primer momento, coincidiendo con el modelo tradicional de escuela, el saber se considera absoluto y descontextualizado y, por tanto, el centro educativo se manifiesta como una isla, cerrado a su entorno.
- En un segundo momento en el que se considera que el saber tiene que ser contextualizado, el centro se abre al entorno, aprende de él y con él. Es el modelo propio del movimiento de escuelas activas.
- En un tercer momento se considera que el saber está por todas partes y empiezan a surgir los conceptos de educación no formal e informal y se legitima el papel educativo de las entidades. Empezamos a entrar en aquel concepto del “*todo educa*”.
- Y en un cuarto momento, el medio se empieza a transformar en una red de relaciones educativas. Se toma conciencia de que “el centro solo no puede” y se empiezan a establecer puentes y procesos de colaboración, de trabajo en red, con finalidades educativas.

Pero todos estos momentos están centrados en el centro educativo, el centro se relaciona en cuanto necesita a otros para conseguir sus objetivos. Como ejemplo tenemos las diferentes relaciones que los centros educativos llevan a cabo con entidades del entorno para conseguir sus finalidades educativas: la policía local para desarrollar la educación vial, entidades para desarrollar créditos de síntesis, etc., lo que hemos definido como colaboraciones o trabajo en red.

Por lo tanto, a mi entender existe todavía un quinto momento, al que pertenece el concepto de los PEE, donde se traslada la acción educativa del centro educativo a la red educativa, es decir se concretan objetivos y actuaciones de forma comunitaria. Y para hacerlo, la red se convierte en organización en sí

---

<sup>12</sup> Puig, J.M., y otros (2009): *Aprendizaje servicio (ApS). Educación y compromiso cívico*. Barcelona. Graó.



misma, es decir, existe una plataforma organizativa, con respaldo institucional, que da sostenibilidad al proyecto, que sistematiza los diferentes espacios de relación y participación.

En este quinto momento el centro educativo se convierte en nodo de una red educativa y ésta, en una organización en sí misma.

Según este razonamiento, los PEE serían un modelo educativo claramente diferenciado que pone la red en el núcleo de la acción y el aprendizaje comunitario como medio para conseguirlo.

### **3- Un proyecto educativo común requiere una alineación de objetivos entre las diferentes organizaciones que participan en él.**

Es decir, no se puede trabajar en proyectos comunitarios si sus objetivos no están recogidos en los documentos de cada una de las organizaciones que forman parte. ¿Cómo podemos dar respuesta a un proyecto comunitario, por ejemplo para abordar el absentismo, si el Proyecto educativo de centro no recoge ese objetivo o el proyecto anual de centro no recoge las acciones para conseguirlo? También debe quedar recogida la complementariedad entre las diferentes acciones de cada una de las organizaciones implicadas (policía local, ayuntamiento...)

En este sentido, la falta de alineación, es uno de los puntos débiles aún de los PEE. Si bien, según las encuestas, el 85,23% de los centros educativos tienen alineados sus objetivos con los de los PEE, no pasa lo mismo con el resto de organizaciones participantes. Es importante señalar como elemento facilitador, que el Decreto 102/2010, de 3 de agosto, de autonomía de los centros educativos - Artículo 4.2- insta a los centros a tener en cuenta en su proyecto educativo los proyectos educativos territoriales, si los hay.

### **4 – De la cultura colaborativa a la cultura de aprendizaje en red**

Existe la necesidad de ir más allá de la cultura colaborativa, centrada aún en los propios objetivos de un centro, hacia una cultura de aprendizaje en red donde las diferentes organizaciones de la red comparten objetivos comunes, una cultura que sitúa la red en el núcleo de su identidad y de sus actuaciones y utiliza el aprendizaje comunitario para poder llevar a cabo ese proyecto.

En este sentido, vemos que el aumento de la actuación en red de los centros educativos (ya sea entre centros, centro y familia o centro y entidades del entorno o administración local) es directamente proporcional a los años que forman parte de un PEE. Pero esa interacción es más propia, aún, de una cultura colaborativa que de una cultura de aprendizaje en red. En este sentido, mientras que, aproximadamente un 85% de los centros mantienen actuaciones regulares con otros centros de la zona, entidades locales y la administración local, tan solo el 21,41% reconoce esa interacción como la que se deriva de un proyecto común con objetivos comunes y espacios de aprendizaje compartidos. Eso sí, ese porcentaje aumenta a medida que aumenta el número de años que el centro lleva en un PEE.

### **5- Hay que seguir profundizando en nuevos modelos organizativos que faciliten esta transformación cultural.**

Una transformación cultural organizativa requiere de elementos de soporte institucional. En este sentido, la situación es frágil. De entrada no hay un soporte normativo institucional. Es verdad que el Decreto de autonomía de centros da un paso adelante intentando alinear el Proyecto educativo de centro con los proyectos del entorno, pero la normativa vigente no recoge elementos tan importantes como sería, por ejemplo, las competencias concretas a trabajar con ese entorno educativo, ni tampoco facilita la flexibilidad horaria que se necesita para desarrollar este tipo de proyectos.

Por otra parte, la formación en modelos organizativos orientados a trabajar y aprender en red es aún escasa. Si bien de forma mayoritaria se ve clara la necesidad de trabajar y aprender en red, el “cómo” es un verdadero reto. Temas como el equilibrio entre la participación y la operatividad, la no duplicidad de

estructuras en el territorio, la transversalidad (concejalías, departamentos etc.) o la gestión del conocimiento a nivel interorganizativo, son temas a profundizar.

## **6 – Grupos de trabajo, elemento organizativo principal de los PEE**

El elemento principal de una red educativa son **los grupos de trabajo**, entendiéndolos como grupos interprofesionales que reflexionan alrededor de un tema educativo como puede ser el absentismo, el deporte, o el aprendizaje servicio. Estos grupos, como ya hemos dicho anteriormente, diagnostican, analizan situaciones complejas, proponen actuaciones y hacen el seguimiento. Su importancia radica en tres aspectos fundamentales:

- 1- La red, por definición, es una estructura horizontal y por tanto, lejos de centralizar la decisión y la acción, debería ir orientada a transferir los espacios de decisión donde reside el conocimiento. Lo que sería un liderazgo distribuido interorganizativo. Estos espacios, serían los grupos de trabajo.
- 2- Sin los grupos de trabajo nos alejaríamos de este modelo participativo propio de los proyectos comunitarios y nos acercamos a un modelo de provisión de servicios, donde las instituciones (centros educativos, ayuntamiento...) solicitan recursos según sus necesidades. No hay proyectos comunitarios sin participación comunitaria. Solamente con la participación de todos los agentes educativos podremos dar respuestas globales e integrales.
- 3- Sostenibilidad. Actualmente todavía muchos PEE funcionan gracias a un liderazgo personalizado, y si es verdad que en un inicio esto ha sido necesario, esta dinámica es frágil, circunstancial no sostenible. En los Grupos de Trabajo el liderazgo se distribuye y esto proporciona sostenibilidad.

Actualmente cada vez son más los Grupos de Trabajo en funcionamiento, aunque hay que resaltar la escasa participación en estos grupos de las entidades del entorno y de los grupos en riesgo de exclusión social a quien se pretende beneficiar.

## **7- Los PEE requieren un coliderazgo institucional entre el Departament d'Ensenyament y los ayuntamientos**

Los PEE requieren el liderazgo del Departament d'Ensenyament, como máximo responsable de la educación en el país y de marcar unas líneas comunes que garanticen la coherencia. Una cosa es transferir competencias y otra sería abandonar responsabilidades. Pero no menos importante es el liderazgo de los ayuntamientos, como máximos responsables en el ámbito local y concedores del territorio.

Ahora bien, de la misma forma que entendemos necesaria la institucionalización del proyecto, también tenemos que resaltar que esa institucionalización no ha de ir en detrimento del funcionamiento horizontal propio de la red. Por tanto, la jerarquía tiene que ser mínima, el papel institucional tiene que perder competencia de decisión y control y tiene que avanzar hacia el liderazgo distribuido, adquiriendo un papel de facilitador y gestor de las decisiones participadas.

## **8- Es preciso que las actuaciones sean entendidas como instrumentos y no como finalidades.**

Uno de los puntos débiles detectados en los PEE es la existencia, en algunos casos, de una cierta tendencia al “activismo”, es decir una tendencia a entender los PEE como una “nevera de recursos” que da salida a las actividades que pedían los centros, los ayuntamientos u otras entidades en base a sus necesidades particulares, no fruto de una visión comunitaria y un proyecto compartido.

Los motivos principales de esta desviación han sido:

- la falta, en algunos casos, de una fase previa al convenio de sensibilización, diagnosis, planteamiento de un proyecto y compromiso de implicación por parte de todos los implicados.
- la falta de espacios de reflexión y aprendizaje comunitarios (grupos de trabajo).

Y ya para finalizar, podemos concluir que la mayoría de los PEE ha iniciado un proceso de transformación cultural que implica una nueva manera de trabajar y relacionarse con el entorno y una nueva forma de entender la acción educativa, más allá de sus aulas y alineada en un proyecto comunitario común.