

“Red de Escuelas”

de la Ciudad de Campana: estrategia de cooperación

intersectorial en Educación

Proyecto presentado al 1º Premio Iberoamericano

“Ángel Ballesteros”

Lic. Luciana Piccirillo

Lic. Julio Yedro

Presentación:

En los años noventa, los municipios argentinos experimentaron una intensa transformación. La misma estaba enmarcada en el proceso de reforma estatal que vivía ese país, en donde estos pasaban de ser instancias de gobierno encargadas de controlar las actividades que se realizaban en sus comunidades y de la prestación de servicios urbanos a asumir responsabilidades tales como la gestión de políticas sociales, educacionales, económicas, etc., más allá de no contar con la correcta transferencia de recursos públicos indispensables para esto. Vale aclarar, que estos cambios no eran exclusivos de este país sino que se vivían de manera similar en toda América Latina.

La mayor cercanía de los gobiernos locales con las necesidades de la población y las posibilidades o no, de dar respuesta a éstas, hizo que varios municipios empezaran a tener un papel más importante en la gestión de políticas que pudieran guiar a sus comunidades a un mayor desarrollo. Esto llevó a que se creara una situación de cooperación entre estos gobiernos y las organizaciones sociales y privadas de cada una de las zonas, en donde las iniciativas locales tendieron a convertirse en uno de los principales elementos diferenciadores entre los municipios exitosos y los que no lo son.

Existe una creciente presión sobre los municipios para modificar las funciones tradicionales y desarrollar nuevas funciones que antes eran exclusividad de las instancias provincial o nacional. Las nuevas funciones asumidas y la resignificación de las tradicionales generaron un nuevo tipo de objetivo en el ámbito local e incentivó la aparición de nuevas tecnologías de gestión. Tal es así, que se busca la promoción de la organización y el fortalecimiento de los actores públicos no estatales para crear una nueva forma de legitimación política basada

en la articulación Estado – Sociedad Civil y así lograr una mayor eficacia y efectividad en la gestión.

Las autoridades locales deben identificar las oportunidades y restricciones de su comunidad para poder elaborar una serie de decisiones estratégicas apoyadas en los recursos locales disponibles que ayuden a dinamizar la economía local y mejorar la calidad de vida de su población.

Para lograr esto, el municipio debe buscar un amplio consenso político y social entre todos los actores públicos y privados de la sociedad civil para llevar a la práctica estas iniciativas de modernización e innovación. Se debe movilizar la iniciativa local respetando la cultura y las tradiciones locales para que los resultados de las innovaciones beneficien a la comunidad en su totalidad y que los ámbitos de concurrencia entre Estado Local y Sociedad Civil, el intercambio horizontal y la concertación de intereses entre los actores locales sean los pilares en donde se sostenga el desarrollo de los gobiernos y las comunidades locales.

No sólo hay que aprovechar las oportunidades que se presentan para expandir actividades económicas de alto dinamismo sino que también se debe mejorar la inversión en educación y en la generación de conocimientos aprovechables por la comunidad local que movilicen el talento local y atraigan inversiones dinamizadoras.

Ambas esferas deben desarrollarse conjuntamente (educación / investigación aplicada y generación de nuevas iniciativas económicas) porque si esto no sucede, el municipio podría convertirse en exportador de mano de obra calificada hacia otros mercados en mejores condiciones de absorberla.

Esta inversión productiva y educacional produce una concordancia altamente dinamizadora de la realidad local generando iniciativas innovadoras que mejoran el rendimiento de dichas

inversiones. Estas deben ser aplicadas de forma selectiva en puntos nodales capaces de destrabar los inconvenientes de la realidad local.

Dicho esto, la selección del *Programa Red de Escuelas de la Ciudad de Campana* se encuentra dentro de nuestro convencimiento de que las iniciativas a llevar a cabo por los gobiernos municipales deben identificar las oportunidades de inversión local que tengan la potencialidad de dinamizar no sólo la base económica sino también la educacional del municipio.

La experiencia pudo ser realizada efectivamente, entre otras cosas, por la característica institucional que reside en Campana. La misma está determinada por una importante red de organizaciones sociales y académicas y una empresa con una larga trayectoria en el compromiso con el desarrollo de la comunidad.

La concreción del *Proyecto Red de Escuelas de la Ciudad de Campana* se debió a que los distintos actores sociales empezaron a valorar la necesidad de generar una articulación más fuerte entre ellas para fortalecer las iniciativas de desarrollo local.

El Proyecto Red de Escuelas es un programa de diseño y gestión interinstitucional de base local, cuyo propósito central es lograr mejorar la calidad de la educación que reciben los niños y los jóvenes que asisten a las escuelas del partido; a través de una estrategia de trabajo en red, partiendo del supuesto de que las escuelas podrían mejorar la calidad de su enseñanza en la medida en que trabajaran cooperativamente entre sí.

1. Las Buenas Prácticas como instancias de planificación estratégica intersectorial

1.1 ¿Qué es una buena práctica?

Es un proyecto, programa o política exitoso/a en el ámbito local que garantiza la obtención de los mejores resultados en comparación con otras formas o situaciones previas. Estas prácticas destacables sirven para ser ejemplos exitosos para mejorar las formas de gestionar, analizándolas para ser replicadas, mostrando tanto los resultados obtenidos como las formas a partir de las cuales estas se logran. Es un nuevo tipo de vinculación más activa tanto entre diversas instancias administrativas de un gobierno local entre sí, como entre el municipio y los agentes económicos y socio-territoriales de su jurisdicción.¹

Las fuentes de las mismas son las distintas bases de datos de los premios a la calidad o a la innovación, como así también los reconocimientos por organismos internacionales, que se enmarcan dentro de los procesos de modernización de la gestión pública que se llevan a cabo desde principios de los años noventa.

Sin embargo, se realiza una definición genérica de la misma ya que se deben analizar cada caso en el contexto en el cual se encuentra, sus potencialidades, la organización y el estado de desarrollo de su tecnología; para así evitar la estigmatización de lo perfecto, señalando la particularidad y carácter relativo del concepto.² Es por eso, que la definición más precisa en

¹ **Armijo, Marianela**, *Buenas Prácticas de gestión en América Latina*, IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, Noviembre 2004.

² **Loffler, Elke**, *Best – Practices cases reconsidered from international perspective*, International Public Management Journal 2, 2000. Pág. 192.

el ámbito de lo público es la que señala que es “un método superior o una práctica innovadora que contribuye a mejorar el desempeño de un proceso”³.

Algunos criterios que pueden guiar la selección de buenas prácticas son⁴:

- el desarrollo económico local,
- las oportunidades sociales, institucionales, etc. que existan para el desarrollo de la población local,
- creatividad e innovación de la idea puesta en práctica,
- a partir del proyecto en cuestión, cómo fue el mejoramiento de la capacidad de gestión municipal,
- existencia de medios alternativos de financiamiento,
- posibilidad de sustentabilidad de los logros en el tiempo,
- la eficiencia en el uso de recursos,
- participación de la comunidad y de las diferentes áreas del gobierno local,
- eficiencia y eficacia en la prestación de servicios,
- replicabilidad e impacto de la experiencia,
- utilización de mecanismos de monitoreo y evaluación.

1.2 Desarrollo Local y Educación: la Planificación Participativa de la Educación como plataforma para el Desarrollo Local

El Desarrollo Local se encuentra relacionado íntimamente con la identidad local, por esto, los programas de desarrollo deben ser pensados desde lo local porque los diseñadores del

³ Idem nota 2

⁴ Información obtenida del sitio Web del Ministerio del Interior de la República Argentina, Proyecto ARG / 04 / 024, PNUD, www.mininterior.gov.ar

mismo conocen las condiciones inherentes a esa población / comunidad porque viven en ella.

Para que exista el mismo debe planificarse sobre la base de un fuerte consenso social y político entre los actores más importantes del municipio.

Paradójicamente, en la actualidad, los municipios locales deben implementar programas establecidos por el gobierno central, los cuales, muchas veces, no tienen en cuenta entre sus puntos principales la particularidad de las características de cada municipio.

El desarrollo local es un proceso territorial que genera y fortalece sus dinámicas económicas, sociales y culturales facilitando la articulación de cada uno de estos subsistemas logrando mayor intervención y control entre ellos⁵.

El desarrollo local resignifica lo público a partir de la articulación entre la acción pública estatal y las iniciativas, recursos y capacidades de los actores sociales y privados.

Los 4 rasgos básicos del desarrollo local son:

- Participación y diálogo social
- Basados en un territorio
- Movilización de los recursos y las ventajas comparativas locales
- Realizados y gestionados localmente⁶

Dada esta situación, los funcionarios de Campana debieron modificar los proyectos educativos y diseños curriculares vigentes, ajustándolos tanto a los nuevos desafíos

⁵ **Podestá, Enrique**, *Estudio de la Gestión Ambiental en la Microregión del Rosario*, Programa Desarrollo Local del Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), serie Desarrollo Local en América Latina N° 4, Montevideo, 1999.

⁶ **White, S. ; Passer, M.**, *Local Economic Development: a tool for supporting locally owned and managed development processes that foster the global promotion of decent work*, Departamento de Creación de Empleo y Desarrollo Empresarial de la OIT, Ginebra, 2001.

pedagógicos y curriculares como al proyecto de municipio buscado por la comunidad. Por eso, el *Plan de Desarrollo Estratégico de Campana* basó sus métodos de desarrollo en una evaluación de las capacidades locales y, a la vez, desplegó capacidades para sostener el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en el Eje N° 7 del Plan Estratégico, identificando las necesidades básicas de aprendizaje para el desarrollo local.

Para llevar a la práctica lo dicho anteriormente, la Municipalidad de Campana junto con todos los actores que luego diagramaron los puntos nodales del Programa Red de Escuelas se propusieron:

- La especificidad local de las necesidades básicas de aprendizaje: la construcción de conocimientos pertinentes (diagnósticos locales, reconocimiento de recursos culturales), la construcción local del significado del desarrollo como un sentido compartido, el diseño de un plan curricular a partir de la voluntad colectiva.
- Incorporar sistemáticamente los contenidos locales en los programas curriculares del EGB desde una perspectiva de desarrollo humano, integral y sostenible, articulándolo a los planes y a la gestión del desarrollo local.
- Desarrollar diagnósticos de la realidad local, como base para la elaboración educativa, que considere aspectos socioeconómicos, culturales, ambientales y políticos.
- Evaluar la base educativa de la población y las capacidades de gestión de las organizaciones sociales.

Desde luego, el impulso de propuestas pedagógicas que impactan en la construcción de sociedades locales y en su desarrollo, deben indagar:

- La búsqueda de espacios de encuentro entre docentes locales estableciendo diálogos, tratamiento de conflictos y construcción de propuestas comunes.
- La gestión del espacio local como espacio educativo.
- El desarrollo de la dimensión educativa o pedagógica multiplicando la diversidad y calidad de ambientes de aprendizaje.

Así mismo, resaltamos que todo esto debe darse dentro de un marco de institucionalidad local que contemple:

- La elaboración de políticas, planes y prioridades educativas.
- Espacios de concertación de actores (en el ámbito estatal, empresas y sociedad civil).
- Articulación entre educación formal, no formal y entre diversos niveles y roles educativos.
- El desarrollo de investigaciones.
- La formación de docentes y formadores.
- Políticas de financiación mixta.

El foco en la educación es importante porque el desarrollo económico requiere del progreso de la educación; la inversión social con mayor retorno e impacto a largo plazo es la que se aplica a la educación; esta es la variable clave para mejorar o igualar las oportunidades de las personas y porque la misma mantiene un crecimiento sostenido y planificado de la

inversión en educación que beneficia al conjunto de la comunidad en los objetivos a largo plazo que se proponen.

Para ir finalizando, se puede definir a la educación para el desarrollo como el proceso de aprender a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, con lo que ello supone de aprendizaje de conocimientos, fomento de actitudes y despliegue de destrezas individuales y colectivas necesarias para: detectar problemas, diagnosticarlos, estudiarlos, plantear soluciones, actuar en consecuencia y volver a comenzar el ciclo, enfrentándose con otro nuevo problema.

Se puede afirmar que la educación es un medio para alcanzar el desarrollo local para:

- Formar la personalidad de los individuos, enriqueciéndolos con la capacidad de afrontar las contingencias de la vida y crear oportunidades de superación.
- Establecer las mejores relaciones recíprocas posibles entre sus miembros.
- Velar por la conservación de los valores del patrimonio cultural.
- Promover y afianzar en los individuos la adquisición de intereses que procuren un mayor bienestar individual y colectivo.
- Orientar las múltiples actividades de la social hacia metas que aseguren una existencia más próspera.

Por último, se puede añadir que la educación es condición necesaria del desarrollo local en la medida en que, como proceso de comunicación humana, establece los cauces adecuados para que los propios individuos aprendan a integrarse en los grupos comunitarios, sean capaces de participar en la organización social de mejoras locales y estén capacitados para

emprender acciones que faciliten el aprovechamiento óptimo y sostenible del resto de los recursos locales.

2. “Programa Red de Escuelas de Campana. Un caso de desarrollo curricular de base local”.

2.1 Antecedentes:

El *Programa Red de Escuelas de la Ciudad* fue creado a posteriori de la puesta en marcha del *Plan de Desarrollo Estratégico de la Ciudad de Campana* denominado “Soñar Campana” del año 1999. Luego del trabajo de la Comisión de Educación que debatió los lineamientos básicos con respecto a la Educación dentro del Plan Estratégico de la Ciudad se llevaron a cabo encuentros para profundizar el Eje N° 7 del Plan Estratégico en el año 2000 (EJE N° 7: “Priorización de una educación permanente de calidad para potenciar el proceso de desarrollo mediante la interacción de la educación con el mundo de la cultura y el trabajo”).

En agosto de 2000 se firma un convenio de cooperación interinstitucional que sirvió de marco para lanzar la fase inicial del proyecto. Un factor a tener en cuenta es la grave situación política económica que vivía el país en ese momento, en el cual el sector de educación y particularmente los docentes se encontraban bajo los efectos de aquella crisis.

El *Plan de Desarrollo Estratégico de la Ciudad de Campana* adoptó una estructura ordenada alrededor de 7 Ejes Estratégicos, de los cuales se les dio predominancia a los ejes que se relacionaban con la Educación y lo Social; el objetivo general del Plan fue transformar a Campana en un modelo de desarrollo equitativo, participativo y sostenible

apoyando especialmente la calidad educativa en todos sus niveles y fortaleciéndola como centro productivo y logístico eco-eficiente de la región.

El principal resultado del Plan fue la generación de una plataforma de gestión orientada a largo plazo, la concertación tripartita que provocó un proceso de aprendizaje de los actores involucrados a partir del establecimiento de un marco estable para trabajar de manera articulada, la materialización y fortalecimiento de espacios de participación ciudadana y óptimos mecanismos participativos de construcción de consenso que fueron socialmente legitimados.

Esta metodología participativa y la información cualitativa obtenida y sistematizada por el Plan permitieron poseer una concepción más precisa de las problemáticas locales y las soluciones que resultaban más pertinentes desde su propia perspectiva y no desde la visión de las políticas homogéneas a nivel nacional.

Algunas de las hipótesis presentadas en el prediagnóstico del área de educación durante el proceso de formulación del Plan de Desarrollo Estratégico de Campana eran las siguientes:

- Existen dificultades de gerenciamiento institucional que obstaculizan la transformación educativa y el alcance de los niveles de calidad deseables
- No se cuenta con instancias de capacitación en servicio que brinden espacios de intercambio entre docentes de la misma escuela y con otras escuelas
- No se realizan diagnósticos de las necesidades de capacitación del personal directivo y docente, ni se implementa un sistema de evaluación del desempeño
- Existen dificultades para poner en marcha proyectos educativos institucionales
- La falta de capacitación obstaculiza la utilización de los recursos informáticos como herramienta de aprendizaje.

2.2 Características del municipio de Campana:

Para poder comprender mejor el Proyecto que intentamos analizar, creemos que es necesario conocer primero las características del Municipio donde este fue desarrollado.

El Partido de Campana se encuentra ubicado a 75 kilómetros de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en la Provincia de Buenos Aires. El mismo comprende las localidades de Campana, Otamendi, Río Luján y parte de los Cardales.

La ciudad de Campana, cabeza del Partido, está situada sobre la margen derecha del río Paraná de las Palmas. La ruta Panamericana la comunica con las ciudades de Buenos Aires, Córdoba, Rosario y el norte del país. La ruta provincial n° 6 y las rutas nacionales n° 7 y 8 le permiten estar en contacto con el centro del país; la ruta provincial n° 12 la comunica con la ciudad de Zárate que la conecta con el norte y la mesopotamia.

Limita al Norte con el Río Paraná Guazú, el cual lo separa de la provincia de Entre Ríos. Al sur limita con el Partido de Exaltación de La Cruz, al este, con los partidos de Pilar y Escobar y al oeste con el partido de Zárate.

La superficie de Campana es de 954.54 km² de los cuales 377.00 km² son tierra firme y 577,54 km² pertenecen al sector islas. Su población es de 83.698 habitantes según el Censo Nacional de 2001.

La Municipalidad de Campana está dentro de la categoría B. Su presupuesto es de \$39.399.275. La cantidad de empleados que pertenecen al mismo es de 1150.

Su planta urbana cuenta con un equipamiento importante. Tienen establecimientos educacionales primarios, secundarios y universitarios y un hospital general con 24 centros periféricos asistenciales, además de numerosos centros de recreación.

Cuentan con agua corriente, cloacas, gas, energía eléctrica, pavimentos, seguridad pública y privada, teléfonos y buena disponibilidad de viviendas. Este núcleo urbano se ha desarrollado de una manera importante debido al fuerte crecimiento industrial. La ciudad de Campana, junto a la de Zárate, conforma una zona de características industriales. En el caso de la primera, tiene sus radicaciones más importantes en el triángulo formado por la línea férrea y el Paraná de las Palmas.

El grueso de la producción está generado por establecimientos no vinculados al sector agropecuario.

El personal ocupado por establecimiento en Campana es de 60 personas en promedio.

El conjunto manufacturero de Campana tiene un alto nivel de productividad por hombre ocupado: duplican los del total del país.⁷

Como venimos indicando, Campana constituye un partido caracterizado por la presencia de grandes empresas industriales que han sido, desde siempre, generadoras de empleo. Como consecuencia de este característico patrón de desarrollo, la población local se identifica con una cultura del trabajo ligada a la producción de grandes industrias, pero con una insuficiente cultura emprendedora.

2.3 Implementación del Proyecto Red de Escuelas de Campana

El proyecto es una estrategia de desarrollo de base local que intenta instalar una nueva dinámica para la gestión del cambio institucional y fue diseñado e implementado por la asistencia técnica y académica de la Oficina Internacional de Educación de la UNESCO (OIE).

⁷ Información obtenida del sitio web: www.campana.gov.ar

El Programa es una propuesta que articula diferentes líneas de trabajo elaboradas por un grupo de docentes, directivos, representantes gremiales y otros referentes locales de la Educación. Para su implementación, se formó una alianza estratégica entre el Bureau Internacional de Educación de la UNESCO, la Municipalidad de Campana, la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, la ONG Fundes y la empresa Siderca SAIC, que se consolidó con la firma de un convenio suscripto en acto público el 4 de agosto del año 2000.

Los actores intervinientes concibieron una trama de relaciones tanto entre personas e instituciones que se proponían en el ámbito local trabajar juntas para mejorar la calidad de la educación.

En un primer momento, los aportes de cada uno de los socios de la alianza eran los siguientes:

- ❑ *Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Bs.As.:* facilitar la participación del personal de los establecimientos en todas las acciones del proyecto, incorporar a las instituciones educativas de la Ciudad de Campana al Sistema Provincial de Evaluación Educativa y arbitrar las medidas de reconocimiento de las acciones de capacitación que se llevan a cabo,
- ❑ *Oficina Internacional de Educación de la UNESCO:* responsable de la ejecución de las acciones de asesoramiento integral; planeamiento, organización y evaluación de las acciones; evaluación en proceso y final del proyecto y redacción del informe final.
- ❑ *La Municipalidad de Campana:* responsable de las acciones de logística y gestión de las actividades; relevamiento del parque informático de las instituciones

educativas de Campana; organización de un ciclo anual de conferencias y publicación de un suplemento. En la primera parte fue el encargado de financiar un 50% del proyecto: \$47.000. Por la situación de crisis vivida en la Argentina luego del año 2001, la misma pasará a financiar sólo el 31% del proyecto (se harán cargo del porcentaje restante, nuevos actores que ingresarán a la alianza estratégica).

- ❑ *Siderca*: aportar el know how a través de un representante del área de Capacitación para su participación en los talleres de educación y posteriormente para integrar la Comisión de Educación del Plan de Desarrollo Estratégico, un representante de la Gerencia de Desarrollo Social para el seguimiento del proceso de desarrollo del proyecto, recursos económicos para el financiamiento del proyecto (Financiamiento del 50% del proyecto: \$47.000) y facilitar los contactos con la UNESCO para la elaboración del Proyecto.
- ❑ *Fundación Fundes*: administración de los fondos aportados por Siderca y la Municipalidad de Campana. Esta función será derivada a un nuevo actor que se incorporará a partir del segundo año.

Luego de este primer momento, y como muestra quizá del buen camino que el Proyecto iba a tomar, en el segundo año del Programa, se sumaron nuevos integrantes con distintas funciones a la alianza estratégica:

- ❑ *Universidad Tecnológica Nacional (UTN)- Regional Delta*: Relevamiento de equipamiento informático para el funcionamiento en Red. Capacitación del uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Sede física de las actividades de la Red.

- ❑ *ONG ODS (Organización para el Desarrollo Sostenible):* Administración del Proyecto. Se ocupó del desarrollo de fondos, tarea de la cual anteriormente se encargaba FUNDES. Realizó la articulación entre actores e instituciones locales. Fue sede operativa de la coordinación local del Proyecto en la cual se llevó a cabo el Plan de Divulgación y el registro administrativo de las actividades realizadas.
- ❑ *IIFE- UNESCO- Sede Buenos Aires:* Cooperó con la OIE de UNESCO en la administración de fondos y aportó insumos de diagnóstico educacional de la Ciudad de Campana.
- ❑ *Grupo Minetti/ Fundación Juan Minetti:* Brindaron apoyo económico para el financiamiento del Proyecto (4.5% de la inversión total).
- ❑ *ESSO P.A:* Brindó apoyo económico para el financiamiento del Proyecto (3% de la inversión total).
- ❑ *Escuela de Enseñanza Técnica N° 1/ Escuela Agraria N° 1:* Se estableció una cooperación a partir de los cursos de capacitación de equipos directivos.
- ❑ *Campana Verde y Pro Huerta del INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria)- Sede Campana:* Estos dos programas locales de desarrollo de huertas comunitarias fueron una experiencia práctica en el aprendizaje de ciertos contenidos.

El proyecto se desarrolla en la Argentina, en la Provincia de Buenos Aires, específicamente, en la Municipalidad de Campana. El mismo comienza a ejecutarse en

agosto de 2000 y actualmente sigue en vigencia. El **campo de acción** del mismo es la Educación.

El Programa fue diseñado sobre la base de 3 supuestos destinados a la Educación General Básica estatal y privada:

- ❑ Instalar una lógica de cambio en la educación que implicaría relaciones de cooperación entre los diferentes niveles de gestión del sistema educativo y la sociedad civil; es necesario instalar este tipo de relaciones por 3 razones: la responsabilidad sobre la educación debe ser compartida por toda la sociedad; porque la cooperación entre las escuelas y la sociedad civil es imprescindible para mejorar las oportunidades de aprendizaje y porque el trabajo cooperativo puede contribuir a vivir juntos.
- ❑ Fortalecer los procesos de trabajo cooperativos horizontales entre escuelas para construir un sentido compartido de la educación en el plano local: esta cooperación promueve la equidad educacional y puede contribuir a mejorar la calidad de enseñanza a nivel local.
- ❑ Necesidad de instalar procesos de capacitación docente y directivas para promover la producción pedagógica colectiva y difundir nuevas estrategias de enseñanza. Esto permitirá fortalecer las capacidades docentes además de desarrollar el saber práctico reflexivo de los mismos a partir de la identificación de prioridades y la elaboración de marcos comunes de desarrollo curricular.

Los **beneficiarios directos** son el personal directivo y docente de 37 escuelas estatales y privadas (30 estatales y 7 privadas) y los equipos de supervisión escolar de gestión estatal y

privada (3) de la ciudad de Campana. Como **beneficiarios indirectos** surge la comunidad educativa especialmente la Escuela General Básica (EGB) que asciende a 15.600 alumnos. El personal Directivo y Docente de la EGB estatal y privada de Campana pertenece en su mayoría a sectores socioeconómicos medio-bajos de la población, aunque hay un porcentaje significativo que está atravesando por las mismas condiciones de pobreza de la población escolar que atiende.

El **propósito central** de este proyecto es mejorar la calidad de la educación que reciben los niños y jóvenes que asisten a las escuelas de Campana, cuyo rasgo innovador reside en la propuesta de querer instalar un proceso de desarrollo del currículo sostenido en el trabajo de cooperación entre escuelas y organización de la sociedad civil local y entre escuelas entre sí.

La Red de escuelas es concebida como un sistema interinstitucional, con articulaciones funcionales entre sí y con el sistema provincial y nacional de educación. En este sentido, la red se propone fortalecer procesos de trabajo cooperativo y solidario entre diversos actores sociales e instituciones, procesos de trabajo organizados alrededor de ciertos problemas comunes que serán abordados desde las múltiples perspectivas y el interés general.

Sus **objetivos** son los siguientes:

- Instalar procesos de trabajo cooperativo
- Fortalecer la alianza entre la escuela y los actores sociales comprometidos con la educación de niños y jóvenes
- Fortalecer la interacción entre docentes
- Promover el uso de nuevas tecnologías de la comunicación y la información.

Al sistema educativo no universitario de Campana asisten alrededor de 25.500 alumnos. Los niveles Inicial, EGB y Medio Polimodal son los más importantes. En conjunto representan casi el 90% del total de alumnos. De éstos, el que concentra la mayor parte de la demanda es la EGB (63.5%). En el 2001, la cantidad de alumnos que asistía a la EGB era de 15.600. De ellos, el 89.1% asistía a escuelas estatales y el resto a privadas.

En un primer momento, se pensaron en las siguientes *fases de ejecución* para llevar a cabo el proyecto:

- ❑ *Etapa diagnóstica:* momento donde se señalan los problemas existentes. Se procede a relevar la información pertinente y se justifican las prioridades de acción.
- ❑ *Etapa de diseño:* establecimiento de propósitos y definición de líneas de acción. Acuerdos interinstitucionales con las instancias del gobierno de la educación y con otras instituciones. Diseño de actividades y selección de recursos.
- ❑ *Etapa de ejecución:* participación de equipos de docentes de distintas escuelas en diferentes líneas de acción. Producción del material de desarrollo curricular para cada línea de acción que pasa a formar parte del material del corpus pedagógico de la red de escuelas.
- ❑ *Etapa de divulgación:* Generación de procesos sistemáticos de capacitación entre pares. Producción de materiales de divulgación en la comunidad.
- ❑ *Etapa de redefinición de acciones:* en base a la evaluación de los resultados, se propone la continuidad del proyecto. Se vuelve a la etapa de diseño.⁸

⁸ Información obtenida del sitio web. www.alianza.org

2.4 Acciones desarrolladas

A partir de la definición de los objetivos del Programa Red de Escuelas, los actores involucrados establecieron 4 líneas de acción directa, a partir de las cuales se realizaron las actividades concretas que beneficiaron a la educación en su conjunto⁹.

Estas 4 líneas permanecen como hilos conductores en el desarrollo de las acciones del Programa, a partir de aquí sintetizaremos las actividades del primer año del Programa. La elección de este período se debe a que al ser la primera etapa, es donde, a nuestro entender, se pueden apreciar con mayor precisión los cambios, ya que este, fue el momento de “quiebre”. En alguna medida, estas transformaciones seguirán a lo largo de los años, un camino parecido, más constante en el tiempo. En cambio, las evaluaciones de la primera fase mostraban todo lo novedoso que el Proyecto podía acarrear. Mediante esta breve explicación, queremos justificar el porqué de centrarnos en el análisis de las acciones realizadas y la evaluación de las mismas de este primer momento.

Línea N° 1: Capacitación de los equipos directivos en gestión educativa: puesta en marcha y seguimiento de trabajo en red y por proyectos.

Línea N° 2: Puesta en marcha de un sistema de evaluación y seguimiento permanente de aspectos claves de los resultados y procesos educativos.

Entre las acciones desarrolladas en estas 2 líneas se pueden nombrar:

- ❑ 3 talleres de evaluación de resultados de aprendizaje (etapa diagnóstica: estos talleres, a cargo de la Dirección Provincial de Planeamiento y Evaluación de la

⁹ Información obtenida del sitio web: www.ibe.unesco.org

Calidad de la Educación de la Provincia de Bs. As. tendieron a identificar las necesidades de capacitación docente vinculadas con el desarrollo curricular institucional permitiendo aproximarse a un diagnóstico de calidad de los aprendizajes);

- ❑ 2 talleres de planeamiento de la capacitación (etapa de diseño: los directivos consensuaron las 4 líneas de capacitación a desarrollar en lengua y matemática y luego lo pusieron a disposición de los docentes de cada una de sus escuelas para que las consensuaran y propusieran temáticas en estas dos materias; este proceso de consulta y selección fue coordinado por los directivos en las escuelas, con diferentes modalidades de gestión que impactaron de modo significativo en la calidad de la información obtenida en la consulta en la calidad de la consulta misma);
- ❑ 4 talleres de mediación escolar y resolución de conflictos (etapa de ejecución: destinada a promover el desarrollo de criterios y de orientaciones para el manejo del conflicto en las instituciones a través de mecanismos de negociación y mediación escolar, estos talleres fueron dirigidos a los directivos. En este proceso se desarrollaron procesos de mediación y resolución de conflictos así como el análisis de situaciones presentadas en videos).

Línea 3: Capacitación en servicio de los docentes para la introducción de nuevas tecnologías en el tratamiento de los contenidos escolares.

Las acciones bajo esta línea de acción fueron:

- ❑ 3 talleres destinados a los docentes sobre el uso de las nuevas tecnologías (etapa diagnóstica: se llevaron a cabo talleres introductorias destinados a docentes de lengua y de matemática referidos al uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación para la constitución de una red de escuelas establecida sobre la base de la interacción entre instituciones, los mismos estuvieron a cargo de profesores de la Universidad Tecnológica Nacional – Regional Delta).
- ❑ 1 curso de lengua a distancia (etapa de ejecución),
- ❑ 1 curso de matemática a distancia (etapa de ejecución),

En los cursos a distancia se busco promover el desarrollo de una propuesta de enseñanza referida a una temática considerada relevante en un ciclo de la EGB. La temática y el ciclo fueron definidos por directores y docentes. En Lengua se seleccionó la comprensión lectora de los textos de estudio en el 2º ciclo y en Matemática la enseñanza de los números fraccionados en el 2º ciclo. Estas acciones de los docentes y el capacitador se llevo a cabo a través del correo electrónico, las mismas fueron la base para elaborar un módulo que recupera las buenas prácticas del aula.

- ❑ 1 curso de matemática semipresencial (etapa de ejecución),
- ❑ 1 curso de lengua semipresencial (etapa de ejecución),

En los cursos semipresenciales se promovió el desarrollo de una propuesta de secuenciación de contenidos que aporte a la elaboración de proyectos curriculares institucionales. Se eligió una temática y se trabajó en la secuenciación de los contenidos a lo largo de los 3 ciclos de la EGB. La misma fue seleccionada por los directivos y los docentes. En lengua se optó por la narración y en matemática, la medición.

En estos cursos semipresenciales (la carga horaria de los mismos era: 24 horas presenciales y 16 horas no presenciales) se elaboró un módulo que recupera las buenas prácticas del aula, a su vez que se intercambiaron producciones referidas al tema elegido y el capacitador coordinó la producción del módulo a partir del trabajo de compatibilización de las producciones docentes.

Línea N° 4: Fortalecimiento de la relación entre la red de escuelas y la comunidad de Campana.

Tomando en consideración los principales puntos de la Comisión de Educación que trabajó en la Planificación del Plan de Desarrollo Estratégico de Campana, los cuales se referían a la articulación de acciones que favorezcan el intercambio entre instituciones y la sociedad civil en todo lo referido a la temática de educación; se llevaron a cabo una serie de actividades:

- ❑ 8 conferencias (una serie de charlas debate que abarcaron temas como la Educación Superior, la Reforma Educativa, las Nuevas Tecnologías en el aprendizaje con videoconferencia, la Igualdad y Equidad en la Educación Bonaerense, entre otros.).
- ❑ Publicación del Suplemento Noticias de Educación (llevada a cabo por la Comisión de Educación y la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad Tecnológica Nacional- Facultad Regional Delta, quienes a su vez, organizaron los ciclos de charlas – debate antes mencionados).
- ❑ Publicación “1° Ciclo de Charlas Debate” (publicación de la conferencias, permitiendo difundir el temario a todos los sectores de la comunidad educativa).
Estas charlas instalaron en la comunidad un proceso que permitió revalorizar el

patrimonio cultural de la ciudad, trabajando conjuntamente en proyectos tendientes a desarrollar el valor educativo del ámbito urbano en todos sus espacios, transformándolos en una escuela abierta a la comunidad, sentando las bases para la propuesta de proyectos dentro de la Red de Escuelas de Campana en el área de Ciencias Sociales, referidos al conocimiento y revalorización del espacio urbano y la posterior incorporación de Campana a la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras.

- ❑ Diseño de Página Web (se diseñó pensada como instrumento de divulgación de las actividades y las producciones de los docentes de la Red de Escuelas de Campana).

2.5 Logros y Dificultades del Proyecto

Al final de cada etapa se intentó realizar una autoevaluación del proceso. Para esto, se recabó información con el fin de identificar los aciertos y errores de cada fase. A partir del análisis de los mismos, se tomaron las decisiones correspondientes para continuar con el proyecto en sus etapas siguientes.

Para poder evaluar estos resultados se fue analizando la información que se pudo obtener de entrevistas con personas que son claves en este proyecto, encuestas de opinión, en los registros administrativos y de actividades.

2.5.1 Logros

Algunos logros básicos que se obtuvieron y que en algún punto marcan la importancia del Proyecto son, por ejemplo:

- ❑ el haber logrado conformar una red institucional sobre la base del trabajo pedagógico entre escuelas y organizaciones de la sociedad civil. Muestra de esto es que en los dos primeros años del proyecto se habían incorporado nuevos actores a la alianza interinstitucional. Esto trajo como consecuencia, el aumento de aportes que ayudó a la cooperación antes mencionada. El Concejo Deliberante de la Ciudad terminó declarando a este proyecto como de interés municipal.

Se logró también, que la Dirección General de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires incorporará a Campana al Sistema Provincial de Evaluación de Calidad, además de autorizar que se dicten cursos de capacitación en horario de servicio. A la vez, inscribió al proyecto entre las actividades de capacitación de la Provincia, lo que hace que esté acreditada para conseguir puntaje.

- ❑ Se logró instalar un proceso cooperativo de desarrollo curricular entre las escuelas que contó con la contribución voluntaria de docentes y directivos. Se hizo hincapié en el tema de lo voluntario porque se quería enfocar a aquella gente que tuviese ganas de cambiar las metodologías que no funcionan del sistema educativo.
- ❑ Este proceso cooperativo de desarrollo que se logró instalar, suscitó la producción pedagógica cooperativa de nuevas formas de enseñanza. Esto se puede ver en los materiales generados, el nivel de lectura de estos materiales, cómo fueron usadas en un alto nivel estas nuevas prácticas (incluidas en los módulos) en las aulas y la valoración positiva que hicieron los actores involucrados en este proceso del material.
- ❑ Los métodos de capacitación han respondido a las necesidades de formación de los docentes y directivos de Campana. Estos actores se identificaban claramente con

los aspectos que había que trabajar. Además, valoraron mucho la capacitación dada, lo que hizo que apoyen a la continuidad del Proyecto.

- ❑ Se lograron promover cambios en la enseñanza que fueron identificados como necesarios por los integrantes del proceso. Se comenzaron a ver logros en el aprendizaje de los alumnos. Los docentes, al igual que los directivos, ven cambios positivos en la manera de proceder del otro grupo.
- ❑ Se logró ampliar la disponibilidad del tiempo institucional para poder implementar el trabajo pedagógico cooperativo. Aunque este incremento del tiempo fue escaso, el paso dado es grande. Además de conseguirse la capacitación gratuita.
- ❑ Se proveyeron de recursos materiales imprescindibles para el buen desarrollo de las actividades.
- ❑ Tanto los docentes como directivos pudieron ver en el Proyecto un lugar de trabajo donde se intentaba compartir la responsabilidad de la enseñanza de los niños entre la escuela, las organizaciones de la sociedad civil, el Estado, la familia, etc.
- ❑ El compartir experiencias permitió que las escuelas pudieran darse cuenta que sus problemáticas son las mismas de tantos otros establecimientos.
- ❑ Los directivos y docentes pudieron apreciar que el Proyecto los tiene en cuenta como actores del desarrollo curricular.
- ❑ Las capacitaciones dadas fueron reconocidas por su calidad además de proponer estrategias que son fácilmente aplicables al aula (cuestión remarcada por docentes y directivos acerca de que la mayoría de los cursos proponen ideas que son muy difíciles para ponerlas en uso en lo cotidiano).

2.5.2 Dificultades

Más allá de estos logros que alientan a seguir en este camino, un verdadero análisis quedaría incompleto sino se detallaran también las dificultades encontradas.

Algunas de ellas en este período transcurrido fueron:

- ❑ Hay una gran dificultad para lograr instalar procesos de trabajo pedagógico cooperativo mediante las nuevas tecnologías. Justamente, este era uno de los puntos a realizar del proyecto pero la cantidad de computadoras por escuela (además de que la mayoría de ellas no estuviese al alcance de los niños, sino que estuviesen preparadas para tareas administrativas) hizo que esto no fuera tan fácil. El sector de Educación del Gobierno Provincial intentó trabajar en el tema pero los avances eran lentos y para el Proyecto, los costos que la implementación de nuevas tecnologías implica, eran muy altos. Los docentes no se negaron a la inclusión de estas tecnologías pero señalaron lo difícil de implementarlo en las condiciones que se encuentran las escuelas. Hay un reclamo por parte de los docentes y directivos hacia el Estado, para que haya equidad en la distribución de los recursos necesarios para implementar las nuevas tecnologías.
- ❑ Participación escasa de los actores en algunas actividades del Proyecto. Más que nada, esto se vio al principio, cuando se esperaba un mayor interés por parte de los actores en la recolección y construcción de información para poder diseñar y desarrollar el proyecto. Con el correr del tiempo se observó que aumentaba el nivel de respuesta cuando, por ejemplo, la construcción de información incluía solo a los directivos a diferencia de cuando el trabajo era compartido con los docentes. De lo

que se puede deducir algún que otro problema en cuanto al desarrollo cooperativo dentro de cada escuela.

Con respecto a esto, no se pudo lograr en los primeros años una participación importante por parte de la comunidad en los debates que se fueron generando, por lo que, estos se dejaron de realizar.

- ❑ La transferencia del desarrollo curricular cooperativo al interior de cada escuela, no resultó fácil. En evaluaciones que se hicieron, los resultados dejaban ver que el conocimiento del proyecto era mayor en directivos que en docentes. Quizá habría que hacer una crítica de los medios utilizados para transmitir esta información. Lo que es importante es que ambos reconocen la importancia de este tipo de acuerdos para mejorar los procesos de enseñanza. Como un obstáculo fue señalada la falta de tiempo para poder reunir a todos los integrantes del plantel docente y directivo de cada escuela (en general, los contratos laborales de los docentes no incluyen horas para el trabajo pedagógico institucional).
- ❑ Los directivos y docentes no se ven como actores que toman decisiones en lo que al desarrollo curricular se refiere, sino que se sienten como simples ejecutantes de las políticas escolares que se envían desde ámbitos superiores.

A modo de conclusión

En primer lugar, queremos afirmar luego de analizar las características más importantes del Programa Red de Escuelas, que la Educación es un pilar básico de las potencialidades de desarrollo territorial de los municipios. La propuesta de la Ciudad de Campana, referida a la capacitación de los docentes y la articulación en red del trabajo permanente de las distintas escuelas del EGB, da cuenta de las líneas de acción a seguir por aquellos gobiernos locales encaminados a diagramar y planificar su futuro en el contexto de interconexión institucional de todas las esferas que hacen al desarrollo de una comunidad.

La planificación de la Educación en la Ciudad de Campana advierte sobre la importancia de diagramar la misma a largo plazo, a partir de la cooperación de múltiples actores de la sociedad y su permanencia en el tiempo. Más allá de las eventualidades políticas locales y nacionales, se logró sentar las bases para el desarrollo continuo de la comunidad en su conjunto bajo líneas de acción determinadas en el marco de una metodología participativa.

El hacer centro en la educación como esfera de crecimiento local no anula la posibilidad de que otros ámbitos sean pilares del desarrollo local. Pero sí es necesario puntualizar, que la Educación es una inversión a largo plazo y no una problemática del presente que afecta el desarrollo diario de las actividades escolares. La proyección de una iniciativa innovadora como la Red de Escuelas a futuro, beneficiará a la economía del lugar, dado que una ciudad con recursos humanos aptos para el desarrollo de las tareas laborales, como así también consciente de las particularidades locales, mejora el progreso de la ciudad a partir de las líneas de acción estatales y privadas para el avance hacia la dirección preestablecida.

A través de la creación de alianzas entre el gobierno municipal de Campana, ONG's, el sector privado y organismos de cooperación internacional se han obtenido resultados

positivos en el fortalecimiento del servicio de la educación, así como en la reducción de la pobreza, y todo esto ha mejorado la competitividad del municipio a la vez que ha atendido, en algún aspecto, a los sectores más vulnerables de la población.

Puntualmente, la cooperación horizontal interescolar (tanto de directivos, como docentes y funcionarios públicos) permitió tener una mirada sobre los problemas educativos del municipio y comprobar que no existen problemas localizados en un solo establecimiento, sino problemáticas comunes a las cuales se les deben buscar soluciones conjuntas entre todos los actores a partir del conocimiento del mismo contexto en el cual desarrollan la actividad escolar.

Más allá que los docentes sean los beneficiarios directos del Programa, se debe resaltar la importancia de esta metodología de trabajo en el desarrollo de los alumnos y de la sociedad en su conjunto. Se logra de esta manera, una revalorización del papel educativo que cumplen tanto los docentes como los directivos, y un reconocimiento de la sociedad ante los resultados positivos obtenidos a partir de aquella técnica de trabajo.

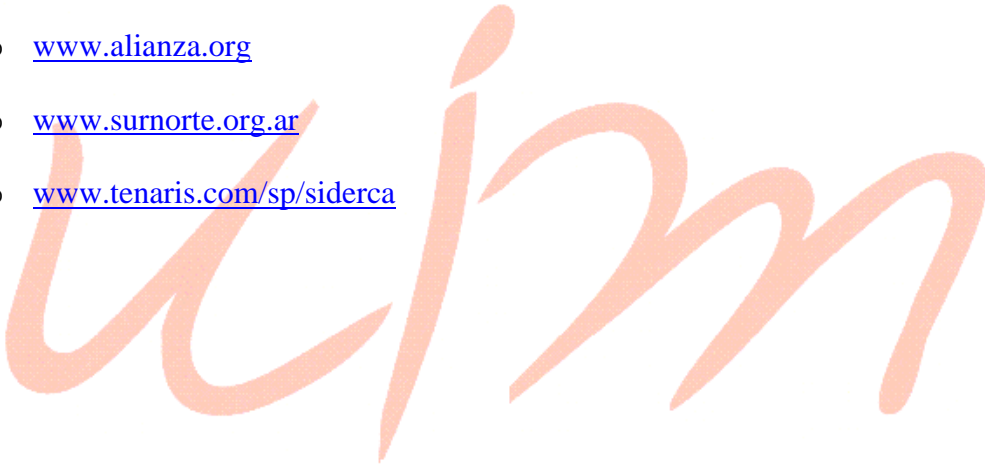
Lo innovador de este Programa fue que desde sus inicios y con la planificación del Plan de Desarrollo Estratégico de Campana como antecedente, la política implementada surgió del impulso de la sociedad civil, a diferencia de la lógica tradicional en la cual los programas son diagramados por instancias centrales de gobierno y “bajan” hacia la sociedad sin tener un conocimiento profundo de las realidades específicas para la implementación de aquellas políticas. La articulación y cooperación de vastos y diversos actores relevantes de la localidad en la promoción del programa, da cuenta del consenso alcanzado para seguir las líneas básicas de acción para la resolución de los problemas presentes.

Como dato de la posibilidad de replicabilidad de este programa en otros municipios, se puede señalar el caso de la Municipalidad de Chascomús de la provincia de Buenos Aires. La cual durante la última Feria de la Gobernabilidad realizada en la Ciudad de Rosario en marzo de 2005, y organizada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD; se interiorizó de los pormenores del Proyecto Red de Escuelas de Campana para planificar el Plan de Desarrollo Estratégico de su ciudad. Este intercambio de experiencias relativas a políticas públicas entre municipios logró que se firmase un acuerdo de cooperación horizontal entre estos municipios. Conocer la experiencia de la Red de Escuelas por parte de la Municipalidad de Chascomús, le aportó conocimientos y conceptos novedosos para repensar su situación actual. Además impulsó la iniciativa de un proyecto educativo similar al de Campana en el marco del Plan Estratégico que la ciudad de Chascomús viene desarrollando.

Por todo esto, creíamos que era importante dar a conocer esta buena práctica. Porque vemos en ella un proyecto a largo plazo que busca fortalecer un aspecto básico de cualquier comunidad, la educación. Pero además presenta la posibilidad de motivar a otras zonas a movilizarse en pos de experiencias parecidas, más allá de los contextos particulares de cada una de aquellas sociedades. Y un Estado que se interesa y actúa sobre la problemática de la Educación, es un país con una mirada hacia el futuro.

Páginas web

- www.mininterior.gov.ar
- www.foroecumenico.com.ar
- www.logos.undp.org
- www.ibe.unesco.org
- www.campana.gov.ar
- www.utenet.com.ar/planestrat
- www.alianza.org
- www.surnorte.org.ar
- www.tenaris.com/sp/siderca



Bibliografía

- **Armijo, Marianela**, *Buenas Prácticas de gestión en América Latina*, IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, Noviembre 2004.
- **Arroyo, D., Bertolotto, M., Cereijo, G., Clemente, A., Colicigno, A., Coraggio, J. L., Lesnichevsky, C., López, N., Monath, H., Pavicich, P., Rebón, M., Salse, G., Vanoli, A.**, *Políticas Socioprodutivas para el Desarrollo Local*, Ministerio de Desarrollo Social e Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo IIED-América Latina, Buenos Aires, 2005.
- **Arroyo, Daniel**, *Los ejes centrales del Desarrollo Local en Argentina*.
- **Casanova, Fernando**, *Desarrollo local, tejidos productivos y formación*.
- **Coraggio, José Luis**, *Las políticas públicas participativas: ¿obstáculo o requisito para el Desarrollo Local?*, Ponencia presentada en el II Seminario Nacional “Fortaleciendo la relación Estado- Sociedad Civil para el Desarrollo Local” organizado por CENOC- CEDES- UNGS, Noviembre de 2003.
- **Equipo Técnico del Plan**, “Plan de Desarrollo Estratégico de Campana. Una experiencia novedosa de Desarrollo Local” en *Boletín Informativo de Techint*, N° 303, Organización Techint, Buenos Aires, 2000.
- **Equipo Técnico del Plan**, *Plan de Desarrollo Estratégico de Campana. Sonar Campana*, FUNDES Argentina, Municipalidad de Campana, Siderca, Buenos Aires, 1999.

- **Loffler, Elke**, *Best – Practices cases reconsidered from international perspective*, International Public Management Journal 2, 2000. Pág. 192.
- **Pírez, Pedro**, “Actores Sociales y gestión de la ciudad” en *Ciudades N° 28*, México D.F., 1995
- **Podestá, Enrique**, *Estudio de la Gestión Ambiental en la Microregión del Rosario*, Programa Desarrollo Local del Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), serie Desarrollo Local en América Latina N° 4, Montevideo, 1999.
- **White, S. ; Passer, M. ,** *Local Economic Development: a tool for supporting locally owned and managed development processes that foster the global promotion of decent work*, Departamento de Creación de Empleo y Desarrollo Empresarial de la OIT, Ginebra, 2001.