

# Evaluar el funcionamiento de una red

## La red de apoyo a la gestión educativa, RedAGE

JOAQUÍN GAIRÍN  
DAVID RODRÍGUEZ-GÓMEZ  
JOSÉ LUÍS MUÑOZ

Departamento de Pedagogía Aplicada, Universitat Autònoma de Barcelona, España

---

### Introducción

El abandono de estructuras tradicionales, altamente jerarquizadas, rígidas y aisladas y el establecimiento de alianzas y asociaciones con otras organizaciones con las que compartir y negociar objetivos, políticas y estrategias, son dos de las tendencias actuales a considerar por cualquier organización contemporánea que pretenda ofrecer una respuesta rápida y adecuada a las complejas y variables demandas de su entorno.

Tal y como señalan Gairín y Rodríguez (2010), la sociedad actual requiere que personas, colectivos diversos, empresas, organizaciones e instituciones sepan trabajar y aprender en red y comunidad donde, a través de diálogos activos, se genera nuevo conocimiento y se promueven procesos de innovación.

Así pues, la creación de redes interinstitucionales se vislumbra como una estrategia excelente para impulsar la investigación y la práctica de la gestión educativa en el contexto iberoamericano, como una de las disciplinas claves para la mejora educativa ante la tendencia descentralizadora de los sistemas educativos (Gather, 2004), la extensión de la participación en los centros educativos (Gairín, 2008) y la complejidad inherente al fenómeno educativo.

En este marco, la Red de Apoyo a la Gestión Educativa (RedAGE), financiada por la Agencia Española de Cooperación Internacional y para el Desarrollo, nace en 2008 con el objetivo de dar respuesta a esta problemática, promoviendo el intercambio de experiencias, estrategias, instrumentos y el trabajo colaborativo entre gestores del sistema y centros educativos.

Concretamente, el proyecto que da origen a RedAGE (<http://www.redage.org>), considera:

La necesidad de promover la reflexión sobre los temas de gestión educativa, tanto a nivel de sistemas formativos como de instituciones, es algo indiscutible, máxime cuando se trata de promover modelos de gestión descentralizada y contextualizada en los diferentes países. Lejos van quedando los planteamientos uniformadores de modelos centralizados, al mismo tiempo que se evidencia la falta de conocimientos y herramientas para enfrentarnos a la nueva situación. (RedAGE, 2008, p.3).

Actualmente, RedAGE aglutina, como organizaciones miembro, a 32 instituciones de educación superior y ministerios de educación de 14 países iberoamericanos, y a más de 400 instituciones colaboradoras. Vincula a organizaciones y personas interesadas en potenciar esfuerzos para la mejora de la gestión educativa.

**Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação**  
**ISSN: 1681-5653**

n.º 58/3 – 15/03/12

Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI-CAEU)  
*Organização dos Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI-CAEU)*



Como cualquier otro tipo de organización, estructura, dispositivo o estrategia organizativa, RedAGE debe dotarse de mecanismos de autoevaluación, que no excluyan procesos de evaluación externa, y que nos permitan identificar posibles disfunciones, facilitar los procesos de toma de decisiones y promover mejoras continuas que aseguren su calidad.

Al respecto, los procesos evaluativos asociados a RedAGE parten de un modelo de evaluación orientada hacia la mejora. Según este modelo, las evaluaciones deben presentar informes responsables, promover el aumento de la comprensión de los fenómenos objeto de estudio y facilitar los procesos de cambio.

Se trata de combinar, adecuadamente, las diferentes posibilidades a las que puede servir la evaluación: control, comparación, certificación y autorregulación. En nuestro caso, nos centramos en esta última posibilidad por tratarse de un proceso promovido desde el propio proyecto y centrado en la comprensión y mejora de sus formas de funcionamiento.

Delimitar cómo conviene mejorar RedAGE y verificar su grado de desarrollo, exige procesos en los que la evaluación, siempre implícita en todo proceso organizativo, juega un papel central y la mejora es un referente obligado. El reto es, sin duda, mejorar la calidad; y alcanzarlo requiere conocer qué pasa e introducir, a partir de los resultados obtenidos, los cambios pertinentes. La referencia a la mejora es, por consiguiente, también una referencia a la evaluación.

## 1. Gestión educativa en Iberoamérica. una necesidad emergente

Los cambios socioeconómicos y tecnológicos, unidos a las actuales tendencias en las reformas de los sistemas educativos, repercuten en una profunda revisión de los modelos organizativos tradicionales de las instituciones educativas y propician la necesidad de promover procesos de mejora para adaptarse al nuevo contexto, sobrevivir como instituciones, continuar siendo competentes y contribuir a una educación de calidad (Damanpour, 1991; Gairín et al., 2006; Gilson y May, 2005).

Por una parte, se sedimenta la tendencia de la descentralización de los sistemas educativos; impulsada por un mayor reconocimiento de los distintos contextos nacionales y un mayor compromiso con las diferentes culturas, se manifiesta en programas descentralizados de educación y en apoyos a procesos de autonomía territorial e institucional.

Por otra parte, se refuerza la idea del centro educativo como espacio donde confluyen tanto las propuestas de la sociedad y administración educativa como las demandas de los usuarios de la formación y del contexto próximo donde se sitúan. Como espacio de síntesis debe de combinar adecuadamente los referentes que la investigación ha demostrado que son importantes para lograr un cambio efectivo. Así, debe prestar atención a una combinación adecuada del desarrollo curricular (programas más cercanos a las necesidades e intereses de los usuarios), desarrollo organizativo (centrado en una mejora de los contextos de intervención), desarrollo profesional (atento a las condiciones de acceso, permanencia y promoción, que facilitan los anteriores desarrollos) y desarrollo comunitario (que incluye las relaciones con las familias y entorno en relación a los programas educativos que se realizan).

La organización y gestión educativa ha de viabilizar y servir al propósito de conjuntar esfuerzos y de crear las sinergias necesarias para lograr el cambio efectivo. Al respecto, el Desarrollo Organizacional, entendido como el conjunto de actuaciones dirigidas a promover la mejora de las organizaciones educativas, aparece como una estrategia fundamental y un instrumento reconocido (Brown, Leach y Covey, 2008).

Asimismo, considerando que el objetivo y la esencia del Desarrollo Organizativo (DO, a partir de ahora) es el cambio. López-Yáñez et al. (2007) recogen los principales presupuestos subyacentes a la nueva visión del cambio en educación:

- es una construcción social y cultural, originada como tarea colectiva y participativa desde el seno de la propia institución educativa, en función de necesidades y recursos;
- es un proceso a medio-largo plazo;
- afecta a toda la organización y a su contexto;
- requiere de una reflexión previa sobre qué cambiar, por qué y para qué, que se traslade en una planificación táctica y estratégica.

El DO ha ido caminando desde posicionamientos próximos a las relaciones interpersonales y las dinámicas grupales hacia perspectivas mucho más variadas como los sistemas sociotécnicos, la gestión global, el diseño organizativo, la gestión de recursos humanos, la estrategia corporativa y la gestión del conocimiento (Cummings, 2008). Particularmente, son la gestión de procesos y la gestión del conocimiento los ámbitos donde se ha dado una mayor innovación.

En la sociedad actual el desarrollo organizativo, desde los valores que le son propios, debe contribuir a la creación de marcos y al desarrollo de procesos que generen y mantengan el liderazgo del conocimiento de las organizaciones, ya que esta será la única manera de mantener la ventaja competitiva. La Creación y Gestión del conocimiento se convierte, por tanto, en una de las estrategias claves para las organizaciones del siglo XXI (Rodríguez-Gómez, 2009). A través de la participación en los procesos de creación y gestión del conocimiento los empleados deben generar innovaciones que aseguren el futuro de la organización (Mohrman, 2008)

Los planteamientos mencionados no son una excepción en Iberoamérica, donde progresivamente se aumenta la descentralización educativa, se promueven proyectos de innovación y se facilita la creación de redes de centros y de profesores. Sin embargo, los modelos de gestión que se utilizan siguen siendo muy dependientes del sistema educativo y están poco centrados en la promoción y desarrollo del cambio. De allí, la necesidad y justificación de la creación de redes como la RedAGE.

## 2. Diseño de la evaluación en RedAGE

La evaluación en tanto que proceso continuo, sistemático y multidimensional de recogida de información relevante, válida y fiable, debe permitir tomar decisiones sobre el valor o mérito de RedAGE, con el propósito de mejorar su funcionamiento. Se trata de detectar y valorar la utilidad de RedAGE en el contexto donde se proyecta y tomar decisiones para optimizarla, ya sea en su totalidad o en aspectos específicos.

Principalmente, el diseño de la evaluación desarrollado procura cubrir unas determinadas funciones externas e internas. En el caso de las primeras, informar y ayudar a comprender el funcionamiento de RedAGE a las instituciones y personas que lo solicitan, favorecer la generación de cambios positivos que se vayan generando, evidenciar los efectos negativos y su disminución; posibilitar el trabajo colaborativo entre organizaciones y colectivos, fundamentar la toma de decisiones, y favorecer respuestas a las necesidades organizativas de las mismas, entre otras. Mientras que entre las segundas, se trata de conocer explícitamente las dimensiones que abarca RedAGE, el cumplimiento de sus objetivos como red y como red de gestión, identificar posibilidades y límites, comprobar si RedAGE da respuesta a las necesidades por las que se originó, y dar resultados y proporcionar información rigurosa sobre su desarrollo, en función de los propósitos para los que se solicitó apoyo en su creación, principalmente.

## 2.1 Justificación

La evaluación aparece, como otras muchas palabras del contexto educativo (calidad, mejora, ...), como un referente obligado y deseado; sin embargo, no todas las personas e instituciones piensan en lo mismo cuando la utilizan. Como dice Gairín (2011) en la introducción del texto que coordina:

Los responsables de los sistemas educativos esperan de la evaluación información que clarifique y ayude a la toma de decisiones, sobre todo en lo referente a los problemas estructurales de la educación: escolarización, porcentaje de fracaso, porcentaje de inversión y retorno, ratios varios, etc. Muchos directivos y profesores la aplican con la esperanza de conocer en profundidad las razones que puedan explicar algunos hechos cotidianos: desmotivación del profesorado y alumnado, absentismo, agresividad en las relaciones humanas, adaptación de la formación a las necesidades de los usuarios, eficiencia de los programas formativos, etc. Las familias la esperan y temen por lo que supone de calificación del nivel de aprendizaje de los hijos, del avance en el proceso de formación y, en su caso, de profesionalización. La sociedad, en general, la desea como instrumento que pueda informar sobre el grado de rentabilidad (formativa, social, profesional, de innovación del sistema productivo,...) que se obtiene en relación con la enorme inversión económica y social que le acompaña.

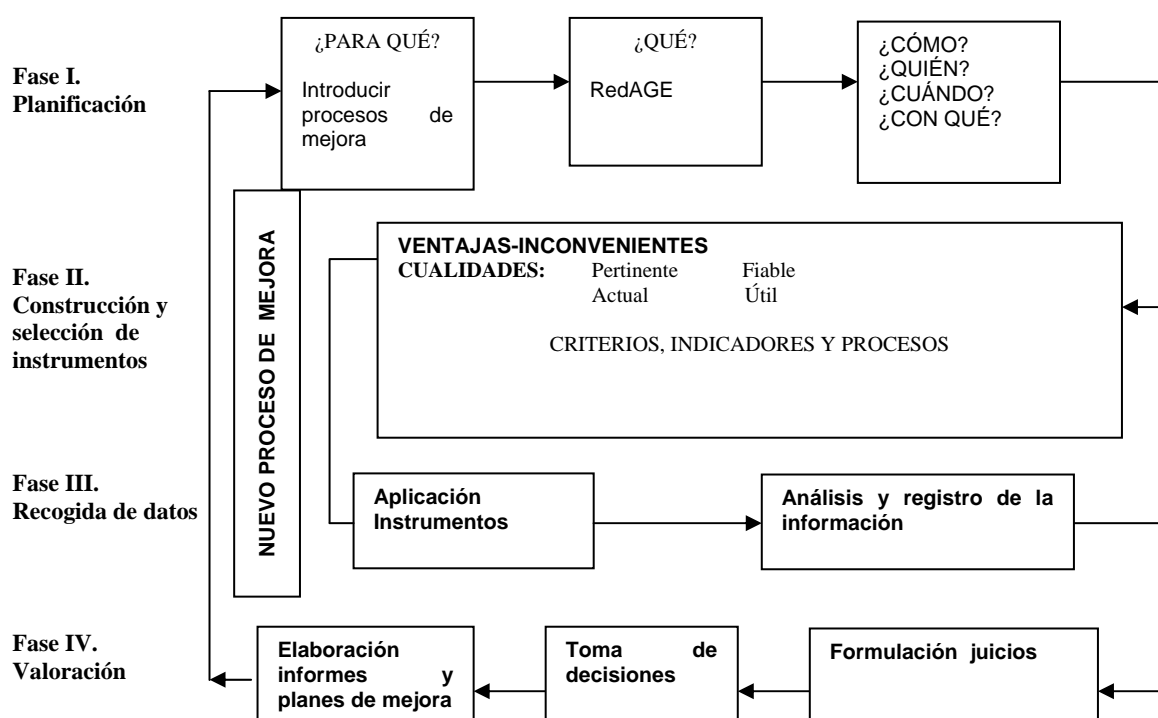
Se relaciona así a la evaluación con expectativas y deseos de personas e instituciones, y con las necesidades que expresan o sienten respecto a los procesos de intervención educativa. En función de la misma, se solicita información, calificación de procesos, validación de propuestas u orientación para la intervención. De todas las utilidades que podemos encontrar, nos interesa especialmente la relacionada con los procesos de autorregulación; esto es, con los procesos vinculados a la mejora permanente de la intervención a partir de la actuación de los propios protagonistas.

Así y en consonancia con las acciones previstas en el proyecto RedAGE para el año 2010, el plan de evaluación que aquí presentamos pretende evaluar la Red de instituciones educativas interesadas en la gestión educativa, como instancia de cooperación innovadora, de alcance Iberoamericano, focalizada en la atención de una temática relevante de la agenda educativa contemporánea y que ejemplifica, al mismo tiempo, modelos auspiciosos de uso de las tecnologías de la información y la comunicación para la cooperación y el desarrollo educativo. La evaluación como actividad es objeto frecuente de atención por parte de los diversos implicados: responsables de las organizaciones promotoras, representantes de las instituciones miembro y otros implicados en RedAGE. Así, la propuesta de evaluación se presenta desde una perspectiva coherente, que tiene en cuenta a los diferentes protagonistas e intereses; más aún, que considera plenamente el proceso de gestión del conocimiento, como actividad principal del desarrollo de RedAGE.

Al respecto, desarrollamos una propuesta de evaluación para RedAGE, deteniéndonos especialmente en el objeto y el propósito de la evaluación, la concreción de variables, criterios e indicadores, la metodología y la instrumentalización; y en su correspondiente temporización.

La figura 1 sintetiza gráficamente la propuesta de evaluación de RedAGE, explicitando el proceso y las fases a seguir en su desarrollo. Concretamente, se considera un ciclo de mejora con las siguientes fases:

Figura 1  
Proceso y fases para la evaluación de RedAGE.



## 2.2 Propuesta de evaluación

La figura 1 sintetiza gráficamente la propuesta de evaluación de RedAGE, explicitando el proceso y las fases a seguir en su desarrollo. Concretamente, se considera un ciclo de mejora con las siguientes fases:

- Planificación del proceso: durante esta primera fase del proceso concretamos el propósito y objeto de la evaluación que nos debe ayudar, posteriormente, a determinar su diseño, con especificación de los momentos evaluativos, la audiencia, los criterios e indicadores, y el tipo de juicios que emitiremos.
- Selección y construcción de los instrumentos: tras la planificación de los principales aspectos de la evaluación seleccionamos, construimos, validamos y fiabilizamos los instrumentos y técnicas más idóneos para la recogida de la información.

- c) Recogida y análisis de la información: la recogida de información de diferentes fuentes y diversos instrumentos y técnicas (cuantitativas y cualitativas) nos debe proporcionar una visión ajustada de la realidad evaluada y ayudar a profundizar en los aspectos más importantes.

Mientras que el análisis de datos cuantitativos ayuda a configurar un mapa general del estado de RedAGE, el análisis de los datos cualitativos nos permite profundizar, comprender y explicar aquellos aspectos que más nos interesan (por ejemplo: valores y creencias subyacentes, expectativas cumplidas, percepciones, etcétera).

- d) Valoración y elaboración del informe: una vez analizada toda la información recogida, debemos formular los juicios pertinentes que nos llevan hacia la formulación de propuestas y conclusiones. Éstas, así como todo del proceso seguido, deberán quedar claramente expresadas y estructuradas en el correspondiente informe de evaluación, adaptado a su audiencia destinataria (en nuestro caso, el encuentro anual de organizaciones miembro, como máximas responsables de la red).
- e) Las observaciones y evidencias recogidas durante el proceso y los resultados obtenidos han de ser la base de planes y programas de mejora cuya realización ha de contribuir a mejorar el funcionamiento de la red y fomentar sus finalidades. Particularmente, será de interés realizar estudios longitudinales sobre la evolución de la Red en sus procesos y resultados y estudios sobre su impacto en los contextos donde actúa.
- f) La contrastación (de instrumentos, informantes, momentos y datos) y sus valoraciones se realiza de forma paralela al proceso evaluativo, asegurando de este modo la calidad de dicho proceso. Consideramos, al respecto, y como parte de ella los estándares propuestos por el *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation* (1994) para la evaluación de programas:
- ✓ Utilidad: pretende garantizar que la evaluación sea oportuna y responda a las necesidades informativas de la audiencia. Para ello, identificamos a las personas que de alguna manera se relacionan con la evaluación; aseguramos la credibilidad y competencia de los evaluadores; garantizamos que la información recogida y seleccionada sea pertinente; redactamos claramente el informe; difundimos los resultados; y evaluamos el impacto de la evaluación.
  - ✓ Viabilidad: para garantizar que la evaluación sea operativa, realista y diplomática. El estándar de viabilidad se concreta en procedimientos prácticos; interrupciones mínimas mientras recopilamos la información necesaria; logrando la cooperación de los diferentes grupos implicados; y siendo eficientes.
  - ✓ Propiedad: se trata de un estándar, básicamente ético, que intenta asegurar el respeto y la protección de los derechos de los implicados y afectados por la evaluación. El criterio de propiedad se traduce en acuerdos formales; respeto de los derechos humanos; evaluación completa y clara; facilitar el acceso a los resultados; y responsabilidad fiscal.
  - ✓ Precisión: pretende que la información recogida a través del proceso de evaluación sea fundamentada, comprensiva y técnicamente adecuada a las características que determinan el valor del programa evaluado. En respuesta a este estándar describimos, documentamos e identificamos claramente la Red evaluada; analizamos el contexto para identificar posibles influencias sobre la organización; describimos oportunamente los propósitos y procedimientos de la evaluación, las fuentes de información; validamos y fiabilizamos los instrumentos de evaluación; revisamos y analizamos sistemáticamente la información recogida; justificamos las conclusiones; garantizamos la imparcialidad del informe; y realizamos una metaevaluación.

De hecho, la consideración de estos estándares y su revisión permiten ajustar los procesos de meta y paraevaluación como parte de la mejora de la propia evaluación.

### Objeto y propósito de la evaluación

El principal propósito del plan de evaluación es el de evaluar el funcionamiento de RedAGE, comprender sus procesos e introducir las mejoras que resulten oportunas, asegurando así su pertinencia, actualidad y utilidad para el contexto educativo iberoamericano.

La operatividad del propósito general anterior, nos lleva a considerar los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los mecanismos de planificación, gestión y evaluación de RedAGE.
- Delimitar la utilidad y efectividad de las estrategias de dinamización empleadas.
- Determinar las fortalezas y debilidades de funcionamiento de RedAGE.
- Valorar el impacto de RedAGE en el contexto Iberoamericano.
- Analizar el trabajo conjunto (intercambio académico, investigación, publicaciones, formación, etc.) entre las instituciones promotoras, miembros y participantes.

Los principios en los que se inspira el proceso de evaluación son, principalmente, los que siguen:

- Globalidad, al centrarse tanto en los procesos como en los productos y los agentes participantes.
- Extensión, al recabar información de las diferentes instituciones y territorios donde RedAGE tiene presencia.
- Participación, al requerir de la máxima implicación de todos los miembros de RedAGE.

### Concreción de variables, indicadores y criterios

El análisis del objeto de la evaluación nos permite delimitar aspectos y variables, que consideradas con los criterios y referentes seleccionados nos permiten concretar las preguntas que la evaluación ha de responder. Se pretende así concretar el foco de análisis y profundizar en los aspectos del objeto de estudio que nos interesa evaluar.

Es indudable que las preguntas de evaluación deben concretarse incorporando en su concreción indicadores adaptados a los informantes y tipología de información que se precisa. La tabla 1 recoge un ejemplo de concreción.

Los criterios considerados hacen referencia a participación, aplicabilidad, satisfactoriedad, suficiencia, utilidad y efectividad. Algunos ejemplos de cada uno de los criterios pondrían en relación: las visitas realizadas a la *web* y las esperadas; la utilidad percibida y evidenciada, las expectativas de las organizaciones miembro y las satisfechas, la posibilidad de utilizar los recursos planteados y los efectos que su utilización posibilita.

Tabla 1.  
Variables, indicadores y criterios para la evaluación de RedAGE.

Aspectos	Variables de análisis	Criterios	Referentes
La RedAGE como estructura de apoyo	Flexibilidad de la red Valores compartidos Vinculaciones con otras redes Focalización en su objeto Niveles de apoyo	Participación.	Realidad y necesidades del contexto iberoamericano
El funcionamiento general	Encuentros anuales generales Encuentros específicos entre países Compromisos adquiridos Iniciativas particulares	Aplicabilidad.	Necesidades de los participantes
La estructura	Implicados Composición de participantes Funciones de los participantes Comisión ejecutiva Comisiones de trabajo	Satisfactoriedad.	Exigencias de la temática
El funcionamiento operativo	La <i>web</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato y accesibilidad</li> <li>• Información proporcionada</li> <li>• Secciones</li> <li>• Trabajo colaborativo</li> <li>• Redes de CGC</li> </ul> Comunicación entre organizaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características</li> <li>• Periodicidad</li> </ul>	Suficiencia.  Utilidad.  Efectividad	Naturaleza de las redes

Además, la evaluación ha de permitir verificar también su eficacia (grado de consecución de los objetivos pretendidos o asumidos) y su eficiencia (relación de los recursos utilizados con los objetivos pretendidos), en relación a:

- Formación de los participantes en y sobre la red.
- Desarrollo de una cultura más colaborativa.
- Promoción de innovaciones en los contextos socio-educativos.
- Los procesos de toma de decisiones en RedAGE.
- La productividad como repositorio de materiales y como incubadora de nuevos proyectos contextualizados.
- Satisfacción personal y profesional de los participantes.
- Beneficio / impacto socio-educativo de las dinámicas y productos de RedAGE.

Algunas cuestiones relevantes referentes a la Red y a las que debería de responder la evaluación serían, por ejemplo:

- En relación a la cohesión entre los miembros:
  - ✓ ¿La Red ha mejorado el conocimiento profesional y personal entre sus componentes?
  - ✓ ¿Hay evidencias de que los participantes se prestan ayudas profesionales mutuas?
  - ✓ ¿Resulta una prioridad sobre otras posibilidades el contar con miembros de la Red?
  - ✓ ¿Hay actuaciones específicas dirigidas a mejorar la cohesión de la Red?
- En relación a su capacidad de dinamizar la gestión educativa:



- ✓ Relativas a su naturaleza: ¿la Red actúa bajo los parámetros propios de una red: comunicabilidad, horizontalidad, ...?, ¿sus componentes comparten planteamientos y procesos?
- ✓ Relativas a su contenido: ¿las actividades difundidas y promovidas son de gestión educativa?, ¿los encuentros anuales facilitan la creación y seguimiento de compromisos?, ¿la Comisión Ejecutiva actúa como comisión representativa y facilitadora de la gestión?
- ✓ Relativas a los procesos: ¿se promueven y facilitan las iniciativas personales e institucionales?, ¿se promueve la creación y gestión del conocimiento colectivo?, ¿se evidencia dinamismo y creatividad?
- En relación a sus efectos:
  - ✓ ¿se promueve capacidad instalada en los países?, ¿han aumentado las actividades de gestión educativa en los distintos países?.

### Metodología

La naturaleza del objeto de evaluación, con su pretensión de analizar la realidad en su complejidad y amplitud, aconseja emplear un modelo de evaluación por contrastación. Así, pues, se busca expresamente:

- Triangular fuentes de información que supone, en nuestro caso, la participación de los siguientes implicados:
  - ✓ Responsables de las organizaciones promotoras de RedAGE.
  - ✓ Representantes de las organizaciones miembro.
  - ✓ Representantes de las organizaciones participantes.
  - ✓ Especialistas en gestión educativa. Su participación se justifican por ser protagonistas directos de las actividades surgidas de RedAGE, así como por ofrecer una visión general y específica de los efectos de RedAGE en sus respectivas organizaciones.
- Triangular instrumentos y tipologías de información, a partir de la utilización de entrevistas, grupos de discusión y cuestionarios. Consideramos que la contrastación que permiten la variedad de fuentes informantes y la tipología de instrumentos, es suficiente para acceder a una información relevante sobre los efectos de la Red desarrollada, sin menospreciar otros análisis que se puedan hacer en el futuro.

### Instrumentalización

De acuerdo con los objetivos planteados, la metodología y fuentes de información previstas, los instrumentos que se utilizan para la recogida de información son los siguientes:

- Guía para las entrevistas a los responsables de las organizaciones promotoras y organizaciones miembro; y Guía para las entrevistas a representantes de instituciones participantes y especialistas en gestión educativa. Ambas guías pretenden explorar la opinión que tienen los responsables y participantes, en relación a diferentes aspectos de análisis: la RedAGE como estructura de apoyo; el funcionamiento general de la red; su estructura; y su funcionamiento operativo.
- Cuestionario para los implicados en Redes de Creación y Gestión del Conocimiento. El cuestionario se propone indagar en los factores condicionantes que intervienen en los procesos de creación y gestión del conocimiento (CGC). En concreto, se estructura en cuatro bloques que aluden a las tecnologías de la información y la comunicación, las personas, los procesos y los resultados. Algunos de los aspectos de análisis que contempla tienen que ver con el

funcionamiento general de las redes de CGC: selección de las temáticas, rol de moderadores, participación de miembros, resultados conseguidos y conocimiento generado.

- Análisis de documentos propios y generados en la Red, como pueden ser proyectos presentados, memorias, datos de la *web*, informes de países, actas de reuniones, programa de los encuentros presenciales, intercambios a través de la *web*, entre otros.
- Guía para el desarrollo de un grupo de discusión *on line* con los representantes de organizaciones promotoras y miembro. El grupo de discusión pretende, principalmente, aportar informaciones, valoraciones y reflexiones, contrastadas, valiosas, plurales y amplias por parte de los participantes de la RedAGE. Las cuestiones que se plantean giran alrededor de aspectos de análisis detectados como necesarios de considerar después de aplicar los instrumentos anteriores.

La tabla 2 pone en relación estos instrumentos con sus correspondientes fuentes de información.

Tabla 2.  
Estrategias, instrumentos y fuentes de información.

		Fuentes de información			
		Responsables de organizaciones promotoras	Representantes de organizaciones miembro	Representantes de organizaciones participantes	Especialistas en Gestión Educativa
Instrumentos	Entrevista 1	✦	✦		
	Entrevista 2			✦	✦
	Grupo de discusión	✦	✦		
	Cuestionario	✦	✦	✦	✦

La aplicación de los instrumentos para la recogida de información nos debe permitir conocer la realidad en momentos concretos y cómo esta evoluciona durante el crecimiento y desarrollo de RedAGE.

Finalmente, cabe considerar la existencia de un equipo que se encargará de gestionar el proceso de evaluación.

### Temporización de la evaluación

De acuerdo a los objetivos planteados y a la opción metodológica escogida, la evaluación se desarrolla en cuatro etapas:

- **Etapa 1** (julio – agosto 2011) – Publicidad y sensibilización: cualquier intervención que tenga lugar en el marco organizativo y aspire al éxito, debe contar con la aceptación, compromiso e implicación de los miembros de la organización. Durante esta etapa, transmitimos la necesidad e importancia de evaluar RedAGE, evitando la aparición de insalvables resistencias individuales y organizativas, tratando de conseguir el compromiso y apoyo de los implicados en el proceso de evaluación.
- **Etapa 2** (septiembre 2011) – Creación del equipo evaluador: una vez tenemos a los miembros de la organización predispuestos e implicados en el proceso de evaluación, confeccionamos un equipo que se responsabilice del diseño y desarrollo del proceso. Suele ser positivo la creación de un equipo interdisciplinar, con representación de los diferentes colectivos de la organización. En el caso de RedAGE, participan miembros de las Organizaciones Promotoras y de las Organizaciones Miembro.

- **Etapas 3** (octubre – diciembre 2011) – Evaluación del funcionamiento de RedAGE: en esta etapa se incluyen las cuatro fases contempladas en la Figura 1: planificación, construcción y selección de instrumentos, recogida de datos y valoración/emisión informe, centradas en el funcionamiento actual.
- **Etapas 4** (enero – abril 2012) – Evaluación del impacto de RedAGE: se trata de conocer, en este periodo, el grado de conocimiento que instituciones educativas y profesionales de la gestión tienen de RedAGE, de sus propósitos y de su funcionamiento. Al mismo tiempo, se trata de identificar las razones que avalan o impiden su implicación en la misma.
- **Etapas 5** (mayo – junio 2012) – Propuestas de mejora en RedAGE: finalmente, se deben realizar propuestas priorizadas de acciones de mejora, que deben ser discutidas y aprobadas en la reunión anual de RedAGE.

La tabla 3 sintetiza las etapas señaladas, junto con las tareas correspondientes para cada una de ellas, así como la respectiva temporización.

Tabla 3.  
Cronograma de la evaluación de RedAGE.

Etapas / Tareas	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Publicidad y sensibilización</b>												
Aceptación, implicación, compromiso y apoyo de organizaciones miembros.	X	X										
<b>Creación del equipo evaluador</b>												
Configuración del equipo evaluador.			X									
Realización del diseño de la evaluación.			X									
<b>Evaluación del funcionamiento de RedAGE</b>												
Planificación.				X	X							
Construcción y selección de instrumentos.				X	X							
Recogida de datos y evaluación					X	X						
<b>Evaluación del impacto de RedAGE</b>												
Difusión de RedAGE							X	X	X	X		
Identificar razones que dificultan la implicación en RedAGE							X	X	X	X		
<b>Propuestas de mejora en RedAGE</b>												
Elaboración de propuestas de mejora.										X		

### 3. Agradecimientos

Este artículo ha sido desarrollado en el marco del proyecto "Creación de una red de apoyo a la gestión de centros educativos (2008-2011)", apoyado por la Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo (AECID) y promovido por la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) y la Universidad ORT de Uruguay. Los investigadores del equipo de la Red en la UAB han sido: Joaquín Gairín (Coord.); Carme Armengol; Aleix Barrera; Diego Castro; Marita Navarro; José Luís Muñoz; y David Rodríguez.

## Bibliografía

- BROWN, L. David, LEACH, Mark y COVEY, Jane G. (2008). Organization Development for Social Change. En T.G. Cummings (Ed.), *Handbook of Organizational Development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Pp. 593-613.
- CUMMINGS, Thomas G. (2008). Introduction. En T.G. Cummings (Ed.), *Handbook of Organizational Development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Pp. 1-9.
- DAMANPOUR, Fariborz (1991). Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.
- GAIRÍN, Joaquín (2008). Autonomía, calidad y evaluación. En GARCÍA, A. (Ed.). *La autonomía de los centros escolares*. Madrid: Ministerio de Educación. Pp.81-130.
- GAIRÍN Joaquín, ARMENGOL, Carme, LORENZO, Manuel y MARTÍN, Mario (2006). Procesos de cambio en los centros educativos a partir de evaluaciones externas. *Investigamos*, 3. Madrid: CIDE
- GAIRÍN, Joaquín y RODRÍGUEZ, David (2010). Teacher Professional Development through Knowledge Management in Educational Organisations. En J. Ola LINDBERG, y Anders D. OLOFSSON (Eds.). *Online Learning Communities and Teacher Professional Development: Methods for Improved Education Delivery*. Hershey: IGI-Global Publishing. Pp. 134-153.
- GAIRÍN, Joaquín (Ed) (2011): *Nuevas funciones de la evaluación como autorregulación*. Madrid: Ministerio de Educación, Instituto de Formación del Profesorado.
- GATHER, Monica (2004). *Innovar en el seno de la institución escolar*. Barcelona: Graó.
- GILSON, Richard L. y MAY, Douglas R. (2005). *Innovation in Work Groups: a theory of group support for innovation*. Trabajo presentado en 2005- Midwest Academy of Management Conference. Obtenido el 1 de mayo de 2010, desde <http://www.midwestacademy.org/Proceedings/2005/papers/Gilson%20and%20May%20Innovation%20in%20Work%20Groups%202.doc>
- LÓPEZ-YÁÑEZ, Julian, SÁNCHEZ, Marita, MURILLO, Paulino, LAVIÉ, José M. y ALTOPIEDI, Mariana (2007). *Dirección de centros educativos*. Madrid: Síntesis Educación.
- MOHRMAN, Susan A. (2008). Designing Organizations to Lead with knowledge. En Thomas G. Cummings (Ed.), *Handbook of Organizational Development*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Pp. 519-537.
- RED AGE. (2008). *Memoria del proyecto: Creación de una red de apoyo a la gestión de centros educativos (AECID/012227/07)*. Documento interno.
- RODRÍGUEZ-GÓMEZ, David (2009). *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores*. Tesis Doctoral. Cerdanyola del Vallés: Universitat Autònoma de Barcelona.
- THE JOINT COMMITTEE ON STANDARDS FOR EDUCATIONAL EVALUATION. (1994). *The program evaluation standards* (2nd ed.). Sage: Thousand Oaks, CA.