



**Sección temática del congreso:**

Redes de innovación educativa

**Título:**

Trabajo en red: análisis de proyectos internacionales del Grupo INTER.

Networking: analysis of international projects of INTER Group

**Palabras claves**

Educación intercultural, proyectos internacionales, comunicación, elaboración de materiales, evaluación, sistematización de prácticas

Intercultural education, international projects, communication, development of materials, evaluation, systematization of practices.

**Autoras:**

Belén Ballesteros Velázquez. Facultad de educación, UNED. [bballesteros@edu.uned.es](mailto:bballesteros@edu.uned.es)

Inés Gil Jaurena. Facultad de Educación, UNED. [inesgj@edu.uned.es](mailto:inesgj@edu.uned.es)

Caridad Hernández Sánchez. Facultad de Educación. Universidad Complutense.  
[cariher@edu.ucm.es](mailto:cariher@edu.ucm.es)

Patricia Mata Benito. Facultad de Educación, UNED. [pmata@edu.uned.es](mailto:pmata@edu.uned.es)

Margarita del Olmo. Centro de Ciencias Humanas y Sociales, CSIC.  
[margarita.delolmo@cchs.csic.es](mailto:margarita.delolmo@cchs.csic.es)

Carmen Osuna Nevado, Facultad de Filosofía, UNED. [cosuna@bec.uned.es](mailto:cosuna@bec.uned.es)

## INTRODUCCIÓN

Nuestra aportación en este Congreso pretende contribuir al eje temático Redes de innovación, considerada como investigación educativa desde una perspectiva internacional. Tomamos como base la experiencia de trabajo que hemos ido desarrollando dentro del Grupo INTER. Nuestra implicación en diferentes proyectos internacionales nos hace valorar el trabajo en red como una forma de innovar, aprender y organizarnos.

Las redes, por su flexibilidad, nos permiten vincularnos con socios de otras instituciones y países, con trayectorias formativas y profesionales diversas. El trabajo en red supone ir tejiendo relaciones y aprendizajes, ir construyendo un espacio común. Desde nuestro punto de vista, trabajar en red sería una manera de ser consecuentes con los temas que analizamos en nuestros proyectos, siempre relacionados con la educación intercultural. Por tanto, en nuestros proyectos tiene tanto peso la forma, el proceso, como el resultado al que llegamos.

En este simposio queremos transmitir nuestra reflexión sobre algunos aspectos que consideramos de interés en nuestro trabajo y que pueden aportar alguna sugerencia o idea para el debate sobre posibilidades, límites, dificultades, iniciativas...

Hemos estructurado este simposio en cinco intervenciones complementarias. La primera de ellas, habla de nuestros objetivos y proyectos. Comenzamos presentando cuál es nuestro grupo de investigación y unas breves pinceladas sobre la temática que abordamos. Haremos referencia en este recorrido a tres proyectos internacionales en los que hemos trabajado en los últimos años, ofreciendo de esta manera un marco de referencia para contextualizar las siguientes comunicaciones.

La segunda, trata el tema de la comunicación interna y externa. La propia dinámica de una red nos habla de la necesidad de una comunicación constante entre los participantes. Las reuniones son puntuales y, por tanto, las instituciones han de proveer los medios necesarios que faciliten la vinculación entre los participantes para poder desarrollar las tareas propuestas. En nuestra universidad, UNED, desde la cual se han venido coordinando las tres líneas de trabajo aludidas, disponemos de medios y recursos tecnológicos que facilitan el intercambio en los grupos de investigación. Por otra parte, la comunicación no puede quedarse relegada a los miembros del grupo durante el proceso de trabajo. Todo proyecto tiene que darse a conocer, por lo que la difusión de resultados debe ser considerada como

una tarea a planificar al igual que las otras etapas de los proyectos, teniendo en cuenta que difundir es una forma de transferir el dinero públicos hacia lo público.

La tercera comunicación, apoyándose en esta forma de comunicación que permite el trabajo cooperativo a distancia, aborda la forma en la se han ido llevando a cabo las tareas. Todo proyecto de duración media, tres años, tiene un cronograma más o menos amplio en el que especificamos qué se quiere hacer, entre quiénes, de qué manera y cuál debe ser el resultado final. Se toma como ejemplo la elaboración de la “Guía Inter, una guía práctica para aplicar la Educación Intercultural en la escuela”. Este trabajo supuso la búsqueda y reconocimiento de formas alternativas de organización y trabajo en grupos que nos manejamos en la distancia, principalmente. Con sus puntos fuertes y sus debilidades, fue ante todo un “guión” de trabajo valioso que hemos seguido en otros momentos y en otros proyectos.

La cuarta comunicación aborda el tema de la evaluación. La experiencia acumulada nos hace valorar la evaluación como una vía de investigación sobre nuestro propio proceso. Por ello, entre las distintas aportaciones que ofrecen los socios, destacamos la que ha venido realizando la consultora Navreme. Su participación en los proyectos consistió en monitorizar un proceso de evaluación interna orientado hacia el proceso de trabajo en red y hacia el empoderamiento y capacitación del grupo, fortaleciendo así la capacidad de trabajo colectivo y la consolidación de redes.

Finalmente, cierra este simposio nuestra propia reflexión y sistematización de la práctica de trabajo, referida a algunos aspectos seleccionados como significativos: la estructura del grupo; los acuerdos y desacuerdos en torno a los principios teóricos en los que nos movemos; la coordinación, con sus “ventajas” para la instituciones y la contradicción que representa para una red; y finalmente, los beneficios personales e institucionales que aporta la participación y el trabajo en red.

## 1. NUESTRO TRABAJO EN RED: OBJETIVOS Y PROYECTOS

**Carmen Osuna Nevado**  
**Belén Ballesteros Velázquez**

El Grupo INTER, tiene su origen en 1995 en el trabajo conjunto de un grupo de profesores y becarios del área de Métodos e Investigación y Diagnóstico en Educación, vinculados a la Facultad de la Educación de la UNED, si bien se ha consolidado con la presencia de investigadores pertenecientes a diferentes instituciones y de diversos países ([www.uned.es/grupointer](http://www.uned.es/grupointer)). Las personas que lo integramos estamos interesadas en promover la docencia e investigación en ámbitos relacionados con la diversidad cultural y la educación. Nuestro punto de partida es colocar la diversidad cultural como foco de toda reflexión pedagógica y considerar que tal diversidad, lejos de ser una excepción, es la norma en toda situación educativa. Nuestras actividades se dirigen, en primer lugar, a revisar conceptos clave en el ámbito educativo, como son los de cultura, diversidad, igualdad de oportunidades, calidad y equidad, ciudadanía y participación. Al mismo tiempo, a conceptualizar y desarrollar el enfoque intercultural tanto en sus presupuestos teóricos como en sus implicaciones prácticas. Nuestra finalidad es, por tanto, investigar sobre qué es y cómo llevar a cabo la educación intercultural. El trabajo en red, ha constituido siempre una de las improntas del Grupo Inter; no obstante, antes de entrar en este punto, creemos necesario explicar, el enfoque del que partimos y los preceptos que le sostienen, ya que sobre este enfoque y sus asunciones giran nuestras investigaciones, proyectos internacionales y trabajos en red. Partimos de una propuesta para empezar a pensar sobre la Educación Intercultural:

*Enfoque educativo basado en el respeto y apreciación de la diversidad cultural. Se dirige a todos y cada uno de los miembros de la sociedad en su conjunto, propone un modelo integrado de actuación que afecta a todas las dimensiones del proceso educativo. Se aspira a lograr una auténtica igualdad de oportunidades/resultados para todos; así como la superación del racismo en sus diversas manifestaciones y el desarrollo de la competencia intercultural en profesores y estudiantes, (Aguado, 1995).*

Este enfoque nos permite ante todo abrir un debate sobre qué es y qué debería ser la educación, en especial, la educación obligatoria. Lo intercultural como un enfoque educativo señala la necesidad de considerar la educación como intercambio, proceso y construcción social. Aunque este enfoque, como propuesta que es, no supone una asunción total por parte de los distintos miembros que van participando en el grupo, hay elementos compartidos de forma clara: el rechazo a la educación intercultural como educación

especializada y dirigida a grupos específicos y el rechazo a reducir su práctica a acciones puntuales y minoritarias.

En consecuencia, nuestra línea de trabajo sigue una orientación concreta que se deja ver en los objetivos, retos y propuestas que resumimos a continuación.

### **1.1. Objetivos que orientan nuestros proyectos**

Pensar el enfoque intercultural supone compartir experiencias y debatir cuestiones teóricas y prácticas fundamentales para la mejora de la Educación. Como Grupo, somos conscientes de que existen grupos de investigación e investigadores en diferentes instituciones tanto en España como en otros países de diferentes continentes, que trabajan en la misma dirección que nosotras. Por esta razón, el trabajo en red y los proyectos internacionales se convierten en una herramienta fundamental para avanzar en el camino intercultural y para desafiar nuestro propio pensamiento y acción. Los proyectos internacionales en los que se ha embarcado el Grupo INTER ha respondido a objetivos compartidos por todas las instituciones e investigadores “socios”. Destacamos entre estos objetivos:

- Definir, explicitar y promover la educación intercultural como enfoque para tratar con las diferencias culturales en la escuela desde un punto de vista teórico pero también sobre sus implicaciones prácticas.
- Pensar críticamente sobre las políticas tanto locales como nacionales e internacionales que se desarrollan en relación con la diversidad cultural en la escuela, en especial aquellas que se denominan “interculturales”.
- Elaborar informes sobre las necesidades formativas que en cuanto al enfoque intercultural se observan, a través de trabajo de campo, en diferentes contextos geográficos e institucionales.
- Elaborar e implementar a través de trabajo en red con diversas instituciones y dependiendo del contexto, iniciativas de formación de profesorado (tales como cursos, seminarios, talleres, másters) para apoyarles en su tarea de tratar con la diversidad cultural desde una perspectiva flexible y desde el enfoque intercultural en sus prácticas diarias.
- Proporcionar, desde el enfoque intercultural, instrumentos prácticos para la formación inicial y en servicio de los profesores

El enfoque intercultural y los objetivos que nos proponemos en nuestra investigación y en los proyectos en red, requieren superar desafíos y plantear cambios en el sistema educativo.

Como desafíos, consideramos que es necesario superar las siguientes asunciones:

- La perspectiva de la homogeneidad: cuestionar la creencia de que la organización en grupos homogéneos resulta positiva para el logro de objetivos educativos valiosos.
- Las ideas de éxito y fracaso escolar: la educación, por el hecho de ser obligatoria, no puede permitirse el fracaso escolar. El éxito y fracaso se produce en relación al sistema educativo y no a los resultados individuales conseguidos por el alumno.
- La idea de que la educación se basa en la transmisión del conocimiento: en su lugar proponemos la reconsideración del valor social de la educación.
- La asociación de la diversidad cultural con determinadas categorías sociales: inmigrantes, grupos étnicos, minorías, nacionalidades: proponemos la consideración de la diversidad como norma que caracteriza cualquier grupo humano
- La idea de que la Educación Intercultural consiste únicamente en la celebración festiva de la diversidad.
- La Educación Compensatoria como una estrategia de adaptación/integración.
- La idea de que la Educación Intercultural consiste en elaborar recetas para resolver problemas específicos.
- La idea de que la Educación debe evaluar únicamente los resultados académicos de los alumnos.

Para superar estas perspectivas educativas, proponemos:

- Un replanteamiento crítico de las principales ideas y metas de la Educación.
- La perspectiva de la Educación Intercultural como una estrategia para formar ciudadanos de sociedades multiculturales, y que concibe la diversidad como una riqueza común.
- Entender la Educación como una forma de desarrollar capacidades y estrategias individuales para vivir en una sociedad multicultural.
- Desarrollar una actitud crítica hacia los valores, aprender a resolver conflictos y llegar a ser capaces de convivir con normas de conducta diferentes.
- Utilizar el relativismo cultural como posicionamiento metodológico que permite un acercamiento a quienes consideras “los otros”, desde una posición no absolutista de los comportamientos válidos. Permite distanciar y cuestionar la propia perspectiva

para tratar de comprender el punto de vista de los otros. La conciencia de relatividad es una garantía de racionalidad.

- Ser conscientes de la necesidad de luchar contra la discriminación individual y el racismo: sus procesos, factores y consecuencias.
- Demostrar la necesidad de la educación antirracista en las aulas para todos, incluyéndonos a nosotros mismos.
- Impulsar adaptaciones curriculares en las clases teniendo en cuenta el punto de vista de los alumnos, y promoviendo la cooperación y la empatía.
- Desarrollar competencias comunicativas, trabajo en grupo, cooperación y mediación social.
- Incentivar mejores y más estrechas relaciones entre la familia, el colegio y la comunidad.
- Valorar y evaluar todos los elementos y agentes implicados en el proceso de enseñanza/aprendizaje, en vez de únicamente los conocimientos de los alumnos.

Estos desafíos y propuestas se han ido perfilando y modificando en el constante intercambio de experiencias y de información con socios (tanto instituciones como investigadores) que han aportado con sus ideas y reflexiones y enriquecido el enfoque y sus desafíos, estableciendo vínculos constantes entre la teoría y la práctica.

Por supuesto que el trabajo en red siempre se ha intentado desarrollar desde los preceptos que se defienden, teniendo en cuenta que el enfoque intercultural no sólo se dirige a la “educación formal” sino a cualquier proceso *educativo* que tenga lugar en la interacción social. Uno de los principales objetivos de nuestro trabajo es entonces, llevar a la práctica aquellos cambios que proponemos desde el enfoque; metas a conseguir tales como el desarrollo de competencias comunicativas, trabajo en grupo, cooperación y mediación social se han convertido, en piedra angular del desarrollo y proceso de nuestro trabajo en red. Esto nos ha llevado a no pocas situaciones delicadas en las que entraba en juego dimensiones tales como “el centro y la periferia” del grupo, la toma de decisiones: en procesos no siempre horizontales o del todo participativos, consensos inalcanzables, concesiones por parte de algunas instituciones o investigadores en *pro* de un buen funcionamiento del grupo y que han podido conllevar conflicto... En todo caso, con todas las ambigüedades que adoptar el enfoque acarrea, consideramos importante destacar que así, hemos cumplido otro de los principales puntos del enfoque intercultural: no evitar el conflicto sino aprender a manejarlo. Quizá uno de los principales aprendizajes es que no siempre se sabe cómo manejar los problemas ni qué consecuencias tendrán las “soluciones” que se adopten y, sin

embargo, la presencia del conflicto es algo que hay que tener presente siempre que se piense en generar un trabajo en red. Muchas veces son los conflictos los que nos traen nuevas luces sobre nuestro pensamiento, nuestras reflexiones, sobre las alianzas establecidas, convirtiéndose así, en fuentes de aprendizaje para futuros trabajos y proyectos.

## **1.2. Nuestra participación en proyectos internacionales**

Teniendo en cuenta la sección temática del Congreso (Redes de investigación desde la perspectiva internacional), quisiéramos ahora destacar tres proyectos internacionales en los que hemos tratado los temas hasta aquí expuestos en colaboración con investigadores e instituciones tanto de España como de Europa y América Latina. Es muy importante destacar que, al hablar de trabajo en red con instituciones, nos referimos también a escuelas tanto de primaria como de secundaria que se han implicado en la red y que nos ha facilitado tanto espacios de observación como inestimables aportaciones desde la práctica diaria. Estos proyectos son:

1. *Inter Project. A Guide to implement Intercultural Education at Schools*, financiado por la Comisión Europea en el marco Comenius 2.1, desde 2002 y con una duración de treinta y seis meses. Participaron diez instituciones europeas entre universidades y centros de investigación de siete países diferentes. Fue coordinado por el Grupo INTER de la UNED. Su principal objetivo era mejorar la calidad educativa y contribuir a la innovación en la Educación apoyando a las escuelas en la adopción e implementación del enfoque intercultural a través de la reflexión sobre la diversidad cultural y la elaboración de una herramienta útil para la formación inicial del profesorado. Esta herramienta resultó ser la “Guía Inter. Una guía práctica para aplicar la Educación Intercultural” que también fue publicada en Inglés y traducida a varios idiomas. De esta Guía y sus resultados hablaremos más adelante. La página web de este proyecto sigue vigente: <http://inter.up.pt/>
2. *Inter Network. Intercultural Education. Teacher training and school practice*, financiado por la Comisión Europea en el marco Comenius 3.0, desde diciembre de 2007 y con una duración de treinta y seis meses. Participaron veintitrés instituciones europeas entre escuelas, universidades y centros de investigación de doce países diferentes. Fue coordinado por el Grupo INTER de la UNED. Su principal objetivo era la elaboración de

actividades de formación del profesorado con el fin de promover la educación intercultural en las prácticas educativas. La página web de este proyecto sigue vigente: <http://internetwork.up.pt/>

3. *Proyecto INTER-ALFA: Programa de Postgrado Euro-latinoamericano en Educación Intercultural / Postgraduate Euro-Latinamerican Programme in Intercultural Education*, financiado por la Comisión Europea en el marco de los Programas ALFA, desde 2008 y con una duración de 24 meses. Participaron doce universidades y centros de investigación de nueve países diferentes (cinco en Europa y cuatro en América Latina). Fue coordinado por el Grupo INTER de la UNED y la Universidad Veracruzana Intercultural (UVI) de México. La finalidad de esta red fue generar un espacio de cooperación euro-latinoamericano e inter-disciplinar en el ámbito de la Educación Intercultural, contribuyendo en última instancia a mejorar la oferta formativa en este campo. Y, el objetivo principal, la elaboración de un programa de formación conjunto a nivel de postgrado universitario, partiendo del análisis de necesidades de las instituciones participantes y de sus contribuciones. El Máster comenzará a impartirse en octubre del presente año y cuenta con la oportunidad de obtener becas de estudio a través de la Fundación Carolina. La página web de este proyecto sigue vigente: <http://www.programainteralfa.org>

## **2. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA: ESPACIOS DE TRABAJOS Y VÍAS DE DIFUSIÓN**

**Carmen Osuna Nevado**

**Margarita del Olmo**

### **2.1. Espacios de trabajo**

Una de los mayores desafíos que presenta el funcionamiento de un grupo internacional, con investigadores de diversas instituciones en diferentes países, es propiciar espacios de trabajo accesibles para todos y que permitan un contacto directo y fluido. Por esta razón, los espacios de trabajo “presenciales” se vuelven insuficientes y es necesario contar con herramientas y espacios “virtuales” que permitan continuar con la reflexión y el intercambio de información.

En los proyectos internacionales que ha coordinado el Grupo INTER, los espacios de trabajo se han organizado de manera que la lejanía geográfica no fuera un problema a la hora de avanzar con la investigación, por lo que las reuniones presenciales han sido apoyadas, de manera continua y constante por espacios virtuales que se han constituido en la herramienta fundamental de trabajo. O quizá el planteamiento es a la inversa: el trabajo desarrollado a través de la comunicación en espacios virtuales ha sido apoyado por reuniones presenciales organizadas de manera periódica en diferentes países.

En este sentido, el espacio principal de trabajo lo ha constituido siempre la plataforma virtual aIF, especialmente creada por la UNED para una mejor y más fluida comunicación en la metodología a distancia de esta Universidad. La plataforma virtual ofrece la oportunidad de generar espacios de trabajo privados para la comunicación, reflexión e intercambio de información constante en el tiempo de desarrollo de los proyectos. Para que este intercambio sea factible, el Grupo Inter emplea diferentes herramientas de comunicación de las que, por su utilidad destacamos: las reuniones virtuales, los foros, la webconferencia y las carpetas de documentos compartidos.

Las tres herramientas tienen la misma finalidad. Sin embargo, su empleo difiere en los tiempos y modo de uso.

Las carpetas de documentos compartidos se convierten en una herramienta fundamental porque garantiza que todos los miembros del grupo de investigación pueden compartir y acceder a documentos (en forma de artículo, ponencias, borradores de ideas, fotografías, etc.) en cualquier momento puesto que, estas carpetas, no se borran sino que se actualizan y se organizan en la medida en que la información aumenta. Uno de los documentos que, por parte de la coordinación, se ofrecen en esta carpeta virtual y compartida, son las transcripciones de las reuniones virtuales (o chats) de manera que siempre será posible “volver” de manera detallada a la información: qué se debatió, qué se presentó, a qué conclusiones se llegó o qué propuestas se dieron. La transcripción de las reuniones es muy útil y más de una vez nos ha servido como grupo (cuando hablamos de grupo, lo hacemos en sentido global: todos los miembros de un determinado proyecto internacional) para revisar acuerdos, compromisos de actividades y tareas pendientes.

Las reuniones virtuales o chats, se organizan de manera periódica y siempre cuentan con una agenda de puntos a tratar propuestos por los participantes del proyecto dependiendo de las necesidades surgidas en el desarrollo del mismo. Una persona del grupo de coordinación se encarga de organizarla de manera que propone día y hora de celebración de la reunión (teniendo en cuenta la diferencia horaria entre los países de los investigadores participantes). La convocatoria se hace pública en el apartado de noticias de la plataforma virtual para que todos los participantes estén informados y, a la vez, se les envía un mail recordatorio desde varios días antes de la fecha señalada. La coordinación de la reunión virtual -una vez que se está llevando a cabo- no siempre corresponde a la coordinación central del proyecto, sino que se encargan otros investigadores de manera que la responsabilidad se reparte entre diferentes miembros del grupo. Esto por supuesto no siempre resulta como lo esperado puesto que no todas las personas están dispuestas o se sienten preparadas para coordinar estos espacios de debate, por lo que es necesario que haya diversas personas apoyando siempre el desarrollo de la reunión virtual y puedan tomar el relevo en el proceso de dirigir los debates que surjan. Como ya hemos señalado, el contenido de estas reuniones se transcribe y se pone disponible para que los miembros del proyecto que no han podido estar “presentes” en la reunión, tengan acceso a la información y a todos los temas tratados y sus respectivas conclusiones.

En cuanto a los foros, se conciben como espacios permanentes de discusión e intercambio donde los miembros del proyecto de investigación pueden acudir de manera constante para reflexionar y aportar sobre diferentes temas tanto de organización (estructura) como de contenido. Se pueden tener abiertos tantos foros como se considere necesario de manera que resulta muy útil considerarlos como espacios de discusión de temas concretos.

La webconferencia a través de la plataforma permite establecer conferencia on-line, donde además de la transmisión de vídeo y audio permite la conexión a pizarra digital. Estas sesiones pueden quedar registradas con la posibilidad de acceder a ellas y visualizarlas.

## **2.2. Vías de difusión**

Uno de los elementos que, en nuestra opinión, ha influido de manera más determinante en la difusión de los trabajos del grupo empezó como un requerimiento formal más que como una necesidad. En los complicados formularios de las propuestas de proyecto que hemos remitido a la Comisión Europea a través de los programas *Comenius*, uno de los puntos más importantes, y que al principio más perplejidad nos producía, es la necesidad de elaborar un plan de difusión. Como académicas que somos, la mayoría de los miembros del grupo habíamos asumido siempre que nuestra responsabilidad a la hora de difundir los resultados del trabajo terminaba en el proceso de publicación; pero la Comisión Europea requería un plan de difusión más activo, y en ese requerimiento ha sido el punto de partida para que el grupo asumiera la tarea de la difusión con más responsabilidad y mayor inventiva.

El primero de los proyectos europeos que llevamos a cabo todavía tuvo centrado su plan de difusión en la publicación académica, pero no exclusivamente. El primer trabajo que realizó el grupo en el marco del proyecto mencionado fue lo que llamamos un “Informe de Necesidades” que consistió en analizar lo que existía en cada uno de los países miembros en temas de Educación intercultural, para poder dibujar un mapa de lo que ya existía, y empezar a construir desde ese punto. El informe fue publicado por la UNED en el 2006 con el título: *Educación intercultural. Necesidades del profesorado desde una perspectiva europea*. Publicamos ese trabajo en dos idiomas porque el informe de necesidades original, por requerimiento de la Comisión, estaba escrito en inglés.

El otro producto de ese primer proyecto, que era en realidad su objetivo principal, fue lo que en el grupo conocemos como “La Guía Inter”, que se escribió en inglés, español, portugués, checo y letón, y ha sido publicada en inglés, en Viena, con el título *Culture is Our Focus, Diversity is Our Normality*, en el 2006 por uno de los socios del proyecto; y en español, en el mismo año, con el título *Guía Inter. Una guía práctica para aplicar la Educación Intercultural en la escuela*, por el entonces Ministerio de Educación y Ciencia. Las dos versiones se agotaron en el mercado con mucha rapidez, su difusión ha sido muy amplia por varias razones. En primera lugar porque presentamos la versión inglesa a la Fundación Evens que nos concedió el Premio Evens en el año 2005, por su contribución significativa a la integración social en Europa; y la versión española al certamen “Aula” en el que fue

galardonada con el primer premio al mejor material educativo del año 2006. En segundo lugar, nos gustaría subrayar el tipo de publicación que hicimos, con una licencia *creative commons*, que nos permite difundirla sin ninguna restricción. Finalmente, la posibilidad de colgarla, debido a su licencia, en distintas páginas web, entre ellas en la propia UNED, donde ha sido durante varios años el documento más descargado.

La “Guía Inter” se ha difundido con tanta eficacia que muchas veces nos ha precedido, y algunas hasta nos ha sorprendido (como en el caso de Carmen que asistió a un congreso de Educación intercultural en La Paz, Bolivia, y la ponente española, que no tenía ninguna relación con el grupo, explicó la “Guía Inter...” para hacer lo contrario del objetivo con la que la plateamos: justificar políticas compensatorias, por lo que Carmen, que asistía como público a la charla de la ponente, se vio en la obligación de hacer algunas aclaraciones).

La Guía Inter también la hemos usado en cursos y experiencias concretas, adaptando su presentación al formato y a la audiencia, y hemos tenido la suerte de recibir comentarios críticos desde muchas perspectivas, y también la certeza de que se emplea en la práctica educativa y sirve de inspiración a muchas personas.

Por eso cuando nos enfrentamos al punto de plan de difusión en el siguiente formulario de la siguiente propuesta a la Comisión Europea, lo hicimos con las ideas mucho más claras y, sobre todo, con el convencimiento de que era una parte importante del propio proyecto.

Desde entonces hemos diseñado muchas más herramientas de difusión: videos que nos sirven para presentar el trabajo y para ponerle caras y voces; newsletters en las que tratamos de recoger experiencias de los miembros de la red para difundirlas dentro y fuera de ella; hemos participado en programas de televisión y radio para intentar explicar de forma sencilla a nuestra audiencia lo que estamos haciendo; hemos diseñado páginas web donde vamos recogiendo un resumen de lo que hacemos y tratamos de colgar, en versión completa, los trabajos que hacemos como resultado de los proyectos; presentamos ponencias en congresos al estilo tradicional, pero también talleres para involucrar a la audiencia en actividades y así difundir de otra forma nuestro trabajo; biografías personales, porque es otra manera de contar las cosas, usando la primera persona y señalando cómo se involucra uno en el grupo y qué efectos tiene; etc.

De todo ello hemos aprendido una lección muy importante y doble. Por un lado que difundir bien es imprescindible para que el dinero público revierta en el público. Por otro, que la difusión se hace mejor a través de muchos medios y formatos diferentes, porque así se involucra a una mayor cantidad y variedad de audiencias. Al y al cabo, no consiste más que

en poner en práctica nuestra idea de que la diversidad enriquece el proceso de enseñanza-aprendizaje.

### **3. EL DESARROLLO DE TAREAS: ELABORACIÓN DE INFORMES Y MATERIALES.**

**Caridad Hernández Sánchez**

Mi aportación se centra en el punto “El desarrollo de tareas: elaboración de informes y materiales”. Como miembro de los equipos que han llevado a cabo el diseño y la elaboración de diferentes materiales, todos ellos vinculados a distintos proyectos, trataré de presentar mi experiencia de las tareas de elaboración de materiales fundamentalmente. Voy a hablar de trabajo en equipo y en red, por lo que se combinan ambos procesos.

Como ya se ha mencionado anteriormente, los proyectos llevados a cabo por el Grupo INTER, han tenido la mayor parte de ellos un carácter internacional, subvencionados por la UE y, por tanto, los equipos de los mismos han estado integrados por profesores/as e investigadores/as de diferentes instituciones y de distintos países europeos y americanos. Contexto que ha supuesto la necesidad de trabajar on line y en red para alcanzar los objetivos.

En todos los proyectos se han elaborado informes y materiales pero me centraré principalmente en la Guía INTER, uno de los primeros materiales elaborados por el Grupo INTER porque, creo que refleja bien el trabajo en red del equipo, por el impacto de la misma y porque pienso que definió el marco de trabajo que se ha seguido en otros posteriores, en los que los equipos han mantenido parte de los miembros anteriores pero también han incorporado a otros nuevos.

#### **3.1. El proceso de trabajo**

Siempre se ha utilizado el entorno virtual de aprendizaje que la UNED pone a disposición para la realización de proyectos on-line: la plataforma aLF. A través de ella se ha desarrollado la parte más amplia del trabajo en equipo, intercalando cada cuatro o cinco meses reuniones presenciales.

Mediante la creación de una comunidad en la plataforma, todos los miembros tienen acceso a la misma y a los distintos espacios abiertos para organizar las tareas y utilizar las herramientas de comunicación.

Es importante clarificar y concretar el calendario, las tareas y las responsabilidades de cada socio, repartiendo las mismas entre todos, tanto tareas como responsabilidades,

descentralizando y a la vez estableciendo canales. Si bien siempre hay una coordinación general, hay también coordinación de cada pequeño grupo de trabajo, que facilita la concreción de tareas para los socios por un lado, y por otro, la interacción en pequeño grupo se intensifica, lo que generalmente repercute en la implicación en una mayor implicación en trabajo.

A partir de las primeras fases del calendario del desarrollo del proyecto, donde ya hay que elaborar algo concreto entre todos, es cuando el trabajo en red se dinamiza y se percibe que la mayor parte de los socios usan la plataforma como herramienta de comunicación y de trabajo en equipo.

Los socios, que se han implicado activamente en el desarrollo del trabajo, a partir de aquí convierten la plataforma virtual en el lugar de encuentro, la mayor parte a distintos tiempos, como es la participación en los foros, y en otros casos a tiempo real, como en los chats o conferencias virtuales. Aparecen distintas aportaciones, desde ideas y documentos, a reflexiones o sugerencias para el trabajo en equipo; se discute, intercambian opiniones e información, y se convierte la plataforma en un lugar dinámico y activo. Es entonces cuando la plataforma es ya algo más que un instrumento para trabajar, es el lugar de diálogo y encuentro, donde se plasma un proceso que refleja el hacer, deshacer y rehacer.

En el siguiente apartado abordaremos a modo de ejemplo cómo ha sido el proceso de elaboración de un material específico: la guía *Inter*.

### **3.2. Cómo se hizo la Guía *Inter***

El proyecto *INTER: A practical guide to implement Intercultural Education*, dentro del programa Comenius Action 2.1, con referencia 106223-CP-1-2002-1-ES-COMENIUS-C21, tenía entre sus objetivos, elaborar una guía para aplicar la educación intercultural en la formación del profesorado. El resultado fue la Guía INTER.

Previamente se hizo un análisis de necesidades, para lo cual se estudiaron cuatro temáticas básicas relacionadas con cómo se ve y se entiende la educación intercultural: mapa de diversidad, políticas educativas, formación del profesorado y prácticas escolares. Sobre esta base se inició la elaboración de la Guía INTER.

Con ese punto de partida, en una reunión presencial se planteó el diseño y estructura de la Guía, en un proceso que incluyó discusiones entre todo el grupo para llegar a acuerdos de las líneas generales: cuáles serían los temas básicos, qué implica una organización modular, qué estructura adoptar de forma común para la elaboración de cada módulo. Tras

las decisiones se organizaron grupos de trabajo para elaborar cada uno de los módulos, adscribiéndose los socios a los que más les interesaban. Se planificó el trabajo incluyendo un coordinador/a de módulo y el calendario de tareas.

El proceso de trabajo en pequeño grupo de la elaboración de cada módulo, a través de la plataforma virtual, en un espacio propio para cada módulo, fue una tarea que puso de manifiesto la importancia de la plataforma como espacio de comunicación y trabajo conjunto, entre personas que estaban en lugares distantes, con horarios diferentes y con ritmos o preferencias de formas de trabajo también variadas. La labor de la coordinación, tanto general como del pequeño grupo, fue relevante para aunar esfuerzos, intereses, perspectivas y mediar entre esa variedad, además de llevar la iniciativa y de empujar el trabajo de todos, animar a los que participaban asiduamente y requerir con firmeza y sin molestar a los que andaban rezagados. También para saber pedir cosas diferentes según las disposiciones y capacidades de los distintos socios. Era un proceso colaborativo en el que se pretendía que cada miembro del grupo participara según sus competencias, intereses y disponibilidad.

Durante el tiempo de todo este camino hubo momentos álgidos y otros no tanto; momentos donde el trabajo avanzaba y momentos donde se estancaba; momentos de discusiones acaloradas a través de la plataforma, de desacuerdos y de acuerdos, pero que cuando éstos no se lograban se plasmaban como tales en el trabajo final. Las discusiones y desacuerdos eran tanto sobre perspectivas teóricas acerca de los temas que se estaban trabajando como de la forma en que se estaba desarrollando o de cuál sería el resultado final del trabajo, incluyendo ocasiones donde las críticas entre los que se implicaban más y los que andaban rezagados se ponían de manifiesto. Todo se reflejaba en los diálogos que quedaban registrados en los foros y documentos de la plataforma. Esos momentos, tanto los álgidos como los lentos, las discusiones más o menos acaloradas, requerían una conversación en tiempo real para cerrarlos, entonces es cuando se planificaba un chat o conferencia virtual, combinando horarios de todos los socios y señalando un orden del día para ese encuentro virtual. Eran momentos, a veces, apasionantes. Unos lo esperábamos con inquietud para ver si lográbamos alcanzar acuerdos que permitiera seguir avanzando o, si no era posible, se decidía que como tal quedaría plasmado finalmente. Otros con la obligación de asistir y participar ya que era una convocatoria de la coordinación para todos y suponía un checking del trabajo y de las aportaciones de cada uno, así como de la planificación del siguiente paso. Suponían realmente una conversación acerca del punto a tratar, donde se reflejaban las opiniones de los socios, se negociaba entre unos y otros para intentar ponerse de acuerdo pero, también, permitían otros intercambios, a veces alguna buena noticia de alguien, o hablar de cosas personales entre todos, incluso alguna broma al principio o al

final de la conversación. Estas sesiones siempre estaban delimitadas en el tiempo, con horario cerrado, de unas dos horas máximo. Asimismo, estas reuniones virtuales también tenían su coordinación para facilitar que la conversación girara en torno al tema de la misma y discurriera dentro del plan previsto y en el orden establecido en la convocatoria.

Las reuniones presenciales discurrían con la misma dinámica pero lograban además reforzar los diálogos y las interacciones. A la comunicación verbal se unía la no verbal pues eran los únicos momentos en que teníamos acceso a ella, con lo cual se enriquecía la que ya teníamos. El proceso que se había desarrollado en la plataforma, se hacía patente y con ello, los acuerdos y las diferencias, las implicaciones y la falta de ellas, pero quienes estaban dispuestos a trabajar encontraban razones y oportunidades para hacerlo y seguir. El estar tres o cuatro días juntos, compartiendo tanto las horas de trabajo como las pocas que quedaban libres, permitió estrechar relaciones personales y establecer amistades que han permanecido después. Fueron realmente importantes en el proceso del trabajo y en los vínculos que surgieron entre los socios.

Los diálogos virtuales fueron intensos y guardamos un grato recuerdo de un encuentro entre personas, que comenzamos a trabajar en torno a un proyecto y un tema y acabamos estableciendo relaciones de amistad entre muchos de los que participamos, de tal forma que, los que logramos crear este equipo internacional, hemos seguido trabajando juntos de la misma forma en otros proyectos y elaborando otros materiales posteriores, siguiendo ese punto de partida que supuso este proyecto y con pautas similares. Cuando se han incorporado nuevos miembros al equipo inicial, nuestra trayectoria ha permitido apoyar a los nuevos y aportar esa experiencia previa en el nuevo reto que teníamos para lograr nuevamente una experiencia como la que supuso aquella. Los ejes fundamentales de la forma de trabajo se han mantenido y ya sabemos de antemano que el proceso contará con avances y paradas, con discusiones, acuerdos y desacuerdos, con mayor o menor implicación de los socios, entre otras cosas, pero que será una construcción conjunta en la que habrá distintos colores, como en el arco iris, con alegrías y a veces con contratiempos, pero que alcanzaremos la meta propuesta, tanto la prevista como alguna que no estaba diseñada previamente y que nos puede sorprender al final el resultado. Tenemos claro que es importante lograr los objetivos marcados antes pero también que el camino es importante, el proceso, y no solo el producto. Y en el proceso es donde podemos encontrarnos y descubrirnos para construir juntos.

### **3.3. Algunos aspectos, a modo de análisis**

Hay varios puntos que, en una retrospectiva del recorrido a lo largo de los distintos proyectos, emergen como relevantes.

La importancia de la coordinación y del equipo de coordinación en los trabajos, donde las labores de impulsar, motivar, animar y valorar positivamente las aportaciones de los socios, haciendo sugerencias y propuestas para avanzar, son habituales, manifestándose siempre con fuerza y realismo optimista.

Combinar perspectivas, capacidades, expectativas o diferentes ritmos de trabajo de los miembros del equipo es otra tarea importante, que por un lado tiene que administrar la coordinación y por otro, el resto de miembros deben respetar y adecuarse a ellos, aunque en ocasiones sea necesario explicitar y dialogar puntualmente sobre ello.

La comunicación es a través del texto escrito, lo que exige algunas adaptaciones en el proceso de comunicación. Nos falta, por un lado, toda la comunicación gestual o no verbal a la que estamos tan habituados en los encuentros presenciales y que tan importante es en el proceso de comunicación e interacción. Aquí no la hay y si tenemos en cuenta que los expertos dicen que la mayor parte de comunicación es no verbal (en torno al 65%), supone que nos queda muy reducido el abanico de la comunicación cuando sólo disponemos del texto escrito. Lo que implica la necesidad de habituarse a comunicarse usando únicamente el código escrito, que suple de alguna forma la comunicación no verbal; es necesario por tanto cuidar el texto para decir lo que se pretende con claridad y concreción a fin de que los interlocutores entiendan bien lo que se quiere decir; a veces, por esto, es necesario un paréntesis en la interacción para que a través de un diálogo puntual se clarifique el texto escrito.

Por otro lado, al utilizar esta forma de comunicación, todo lo que se expresa, dice, opina,... queda registrado, de tal forma que siempre se puede volver sobre ello si es necesario. Es como un acta notarial donde todo lo que ha ocurrido en esa interacción queda registrado y está disponible en cualquier momento para revisar, contrastar,... poner en evidencia las situaciones de quién ha hecho o dicho qué y cuándo, o quién no ha dicho, hecho... Todo ello nos permite una revisión constante de la participación de cada miembro del mismo y señala las aportaciones de cada uno en el proceso del trabajo: quien lo hace en las fechas señaladas o quien no las respeta; es decir, las responsabilidades e implicaciones de cada uno quedan reflejadas en "el espejo".

Esta forma de trabajar supone un aprendizaje que muchas hemos hecho en el proceso de los proyectos y que implica desarrollar capacidades para el trabajo en equipo, a distancia y

por tanto en red, algo que en la sociedad de la globalización es realmente importante y práctico y que algunas pretendemos transferir a nuestras tareas docentes.

## 4. LA EVALUACIÓN INTERNA COMO PROCESO DE MONITORIZACIÓN DE REDES

Inés Gil Jaurena

El trabajo en redes y proyectos con participación de numerosos investigadores/as y durante periodos de tiempo prolongados (entre dos y tres años) requiere de la previsión de mecanismos de seguimiento y evaluación del desarrollo de los mismos.

Es por ello que, desde el momento de diseño de las propuestas, en los diferentes proyectos del Grupo INTER se ha formulado el proceso de evaluación a seguir.

En los proyectos internacionales principales (Proyecto INTER, Proyecto INTER-ALFA y Red INTER) se ha dedicado uno de los paquetes de trabajo (*workpackage*) a la evaluación, especialmente de carácter interno. En los tres casos la evaluación interna ha estado coordinada por uno de los socios de los proyectos, *Navreme Knowledge Development* (Navreme desarrollo del conocimiento), plataforma con sede principal en Viena (Austria) experta en evaluación, consultoría, investigación y enseñanza en Proyectos de la Unión Europea sobre educación, reforma de la administración pública, recursos humanos y comunicación.

La evaluación ha sido un elemento principal considerado desde la primera propuesta enviada a una convocatoria internacional por el Grupo INTER. Una vez finalizados varios proyectos y redes, la experiencia acumulada nos reafirma en la idea de reconocer la conveniencia y la efectividad de los procesos de evaluación interna para la consecución de los objetivos previstos.

### 4.1. Nociones generales sobre la evaluación en los proyectos del Grupo INTER

Se parte de que una definición de “evaluación” recoge los siguientes elementos (Hughes y Nieuwenhuis, 2005: 11-12):

- La evaluación es útil, es un medio para un fin y no un fin en sí misma.
- La evaluación de cosas que han sucedido, ayuda a las personas a tomar decisiones sobre el futuro.

- La evaluación se basa en hacer preguntas específicas acerca de un proyecto y encontrar las respuestas. Se trata de un proceso de investigación.
- La evaluación es sistemática y científica. Se trata de recoger evidencias, realizar comparaciones, medir las cosas con los criterios.
- La evaluación significa que alguien, en última instancia, tiene que emitir juicios sobre el valor de algo, por lo que sus resultados deben ser interpretativos y no sólo descriptivos.

Los principios y características generales de la evaluación interna en el Grupo INTER son los siguientes:

- Se parte de que el éxito de una evaluación depende del trabajo realizado en la preparación. Es fundamental desarrollar un plan de acción previamente pensado y planificado que, en determinados hitos y puntos de referencia, facilite una evaluación útil. La tarea principal consiste en establecer el grado de ajuste entre los objetivos y los resultados previstos en cada etapa, el progreso y ejecución del proyecto, y los resultados y productos obtenidos.
- En el caso de nuestros proyectos, todos los socios participan en el proceso de monitorización interna, aunque una de las instituciones socias ha sido responsable del mismo, planificando los procesos de monitoreo y evaluación en cada una de las etapas de los proyectos. Esta institución ha sido la encargada de coordinar, elaborar y aplicar estrategias específicas para la evaluación continua. De ese modo, el socio responsable de la evaluación (*Navreme*) se encarga de asignar tareas específicas y de tomar decisiones sobre los instrumentos, criterios, información a recavar y fuentes a utilizar para ello; si bien todos los socios participan en el proceso de evaluación interna.
- Es básico, y por ello ha sido una de las prioridades en los diferentes proyectos, asignar suficientes recursos y tiempo a la evaluación del mismo. Además del equipo en *Navreme*, se han conformado comités específicos de evaluación para ayudar en estas tareas y para facilitar a los participantes la asunción de responsabilidades en la evaluación del proceso y los resultados. La información aportada en el proceso permite identificar puntos fuertes y débiles para, así, tomar decisiones de mejora del proyecto durante su realización.
- Asimismo, otra tarea fundamental ha sido asignar tiempo suficiente para examinar

los resultados de la evaluación interna. El socio evaluador informa periódicamente sobre el seguimiento a través de informes, y se dedica un espacio en cada una de las reuniones (presenciales o virtuales) a examinar los progresos realizados, revisar los resultados y adoptar soluciones y / o realizar los ajustes necesarios. En este sentido, tras cada encuentro se establecen plazos específicos para la aplicación de acuerdos de seguimiento. Una de las tareas a desarrollar en cada reunión es tomar decisiones con el fin de desarrollar un plan específico de acción para aplicar los resultados de la evaluación, incluyendo la realización de tareas específicas y el cumplimiento de plazos.

#### **4.2. Modalidades de evaluación utilizadas**

- Modalidades en función de los objetivos:

De forma general, se pueden distinguir dos objetivos de las evaluaciones: la rendición de cuentas y la mejora. Si bien no se excluyen entre sí, dan lugar a una distribución diferente de tiempo y recursos durante su desarrollo.

- La *rendición de cuentas* se relaciona con un ejercicio de “inspección”, que tiene por objeto la justificación de una actividad realizada, de tal modo que se analice si se ha conseguido el mejor valor posible para la inversión realizada. La evaluación proporciona una "vara de medir" para juzgar la actividad.
- Por otro lado, la *mejora* como objetivo principal, pretende proporcionar a los agentes una revisión exhaustiva de los logros frente al potencial de una actividad. Un ejercicio de evaluación en este sentido apunta a formular recomendaciones para la futura continuación o la repetición de ciertas actividades o programas. El resultado de la evaluación es más bien una "antorcha" que permite la iluminación y el desarrollo.

Mientras que la dimensión de *rendición de cuentas* es a menudo requerida por la legislación nacional o de la Unión Europea y se hace hincapié en la necesidad de demostrar que se ha realizado un uso eficiente de los recursos asignados, una convicción de los participantes en

los proyectos del Grupo INTER es que la dimensión de *mejora* es aún más importante. Conocer lo que sucedió en el proyecto es sobre todo un recurso para la incorporación de información útil para la mejora continua, ya sea del proyecto o del programa que lo gestiona.

– Modalidades en función del momento:

Una cuestión importante se refiere al momento en que se lleva a cabo la evaluación: inicial, intermedia, final, de acompañamiento, ... Cada tipo de evaluación requiere diferentes tipos de información, métodos y resultados que han de recogerse, aplicarse y producirse, respectivamente.

Si bien la más habitual es la que se realiza al finalizar el proyecto, en nuestro caso adquiere valor la evaluación de *seguimiento* o de acompañamiento, que realiza preguntas de evaluación desde el inicio del proyecto. Permite la revisión crítica en una fase temprana, y ayuda a llevar a cabo acciones correctivas cuando la consecución de los objetivos, resultados o productos del proyecto se encuentra obstaculizada o en riesgo.

En nuestro caso, la evaluación de seguimiento se lleva a cabo desde dentro del proyecto. Por lo tanto, el evaluador - en vez de alguien externo que recopila información a través de fuentes secundarias una vez finalizado el proyecto - es uno de los socios del proyecto, bien informado e interesado en el éxito del mismo. Por lo tanto, la función de "mejora" es aún mayor, y la evaluación se puede definir como una "consultoría amistosa desde dentro del proyecto" (Proyecto INTER, 2002).

La evaluación de acompañamiento es la principal en nuestros proyectos, e incluye también la evaluación inicial, que se realiza en la primera reunión presencial que convoca a todos los socios. En este caso, se dedica un tiempo considerable de la reunión a visualizar el proyecto y a hacer explícitas las expectativas y objetivos de cada participante a nivel individual e institucional, así como lo que cada cual considera que serán criterios de éxito del proyecto. Esta información se recoge en el informe de evaluación inicial y se retoma de manera sistemática a lo largo del proyecto, en estrecha relación con la valoración de la capacitación que se menciona en el subapartado que sigue.

– Modalidades en función de la orientación:

Dado que no es posible evaluar todo en detalle, es preciso decidir desde el inicio del proyecto cuál va a ser el foco o el enfoque de la evaluación. Se distinguen cuatro enfoques de evaluación, que se han tenido en cuenta en los proyectos del Grupo INTER:

- Enfoque orientado al *producto*: implica evaluar los resultados del proyecto.
- Enfoque orientado al *proceso*: supone la gestión de proyectos y procesos de implementación. Concibe la evaluación como un proceso formativo o de desarrollo, que conduce al aprendizaje individual y colectivo.
- Enfoque orientado al *empoderamiento/capacitación*: recoge aquellos aspectos relacionados con la conciencia de responsabilidad individual e institucional en el desarrollo de las tareas del proyecto, así como la valoración del desarrollo de la propia confianza y las competencias respecto a los objetivos del proyecto.
- Enfoque orientado a las *políticas*: se refiere a la validez de los resultados como input para la formulación de políticas y estrategias, al impacto y la sostenibilidad del proyecto.

En nuestro caso, más allá del énfasis en la consecución de los objetivos de los proyectos, formulados en las propuestas enviadas a las convocatorias correspondientes, explicitados en las reuniones iniciales y retomados sistemáticamente en las reuniones periódicas, adquieren relevancia fundamental los enfoques denominados de proceso y de empoderamiento / capacitación. Desde el primer proyecto internacional en el que se participó (Proyecto INTER), se detectó la importancia del aprendizaje individual expresada por los miembros del proyecto en la primera reunión; es por ello que se propuso llevar a cabo una valoración continua de la capacitación a través del proyecto. Esta valoración se realiza a través de la auto-calificación de acuerdo a las categorías que se señalan a continuación, que son tratadas de forma confidencial y anónima por los evaluadores.

La proyección de estas respuestas en el tiempo ayuda a mostrar si el proyecto ha logrado también logros personales de aprendizaje – y por lo tanto va más allá de los meros resultados o productos de acuerdo a los contratos del proyecto.

Las categorías utilizadas a algunas preguntas en los cuestionarios de evaluación y reflejadas en cada informe periódico son:

Etapa 1 - creyendo que es imposible

Etapa 2 - creyendo que es posible

Etapa 3 - sabiendo que es posible

Etapa 4 - se está probando

Etapa 5 - mostrando que es posible

Etapa 6 - haciéndolo posible a otros

Esta clasificación ofrece una panorámica de la autoconfianza y competencia que los socios del proyecto muestran a lo largo de la vida del proyecto.

En el anexo 1 se presenta un ejemplo de cuestionario de evaluación utilizado en la primera reunión de uno de los proyectos, que recoge algunos de los aspectos mencionados.

### **4.3. Procedimiento de evaluación interna**

La técnica básica del procedimiento de evaluación utilizado es el cuestionario, que se realiza de forma sistemática al finalizar los encuentros periódicos que se realizan en el marco del proyecto. Todos los participantes facilitan información a través de los cuestionarios, de forma anónima, de tal modo que cada reunión finaliza con un tiempo dedicado a la reflexión sobre la marcha del proyecto. En el anexo 1 se presenta un ejemplo de cuestionario, en este caso el utilizado en la reunión inicial de uno de los proyectos realizados. Las preguntas de cada cuestionario se adaptan al contenido que resulta apropiado en la etapa correspondiente del proyecto, si bien la estructura es similar en todas las evaluaciones.

De modo algo menos sistemático se realizan dinámicas de grupo con fines reflexivos y valorativos en las reuniones presenciales, ya sea para explicitar expectativas en las reuniones iniciales, para analizar aspectos particulares de la marcha del proyecto, para comentar los informes de evaluación, etc.

El proceso de evaluación incluye la generación de informes de evaluación sobre el desarrollo del proyecto y los resultados alcanzados (generalmente semestrales, de modo que en proyectos de 2 años se elaboran 4 informes, en proyectos de 3 años se elaboran 6). Los informes de seguimiento suelen suceder a las reuniones presenciales y recogen una síntesis valorativa de la misma, elaborada a partir de la información recabada con los cuestionarios. Además recogen sugerencias y/o recomendaciones del evaluador sobre el desarrollo del proyecto a tenor de los resultados intermedios.

La orientación del procedimiento de evaluación interna hacia la valoración del producto, del proceso, de la capacitación y del impacto aporta una visión de conjunto que favorece no sólo la rendición de cuentas y la mejora del proyecto, sino también el aprendizaje individual e institucional, el fortalecimiento de la capacidad de trabajo colectivo y la consolidación de redes internacionales de colaboración.

## **5. GRUPO INTER DE INVESTIGACIÓN EN EDUCACIÓN INTERCULTURAL: APRENDIENDO DE NUESTRA EXPERIENCIA**

**Patricia Mata**

**Margarita del Olmo**

Nuestra intención en este texto es compartir algunas de las reflexiones muy personales de las autoras sobre nuestra práctica como grupo trabajando en red internacional desde el año 2002, en relación con los siguientes aspectos que hemos elegido porque nos han parecido los más significativos: estructura del grupo, acuerdos y desacuerdos teóricos sobre el tema, idioma de intercambio, coordinación y, finalmente, beneficio de la red para los participantes.

### **5.1. Estructura del grupo**

Una de las características más sobresalientes de la estructura del grupo, en nuestra opinión, es que resulta fácil percibir que se encuentra dividido, desde el inicio del primer proyecto europeo, en dos partes: un núcleo y una periferia. Este hecho, además de ser observado por nosotras y otros miembros del grupo, también ha sido reflejado en las evaluaciones externas del último proyecto europeo en el que hemos trabajado<sup>1</sup>.

El núcleo lo forman los miembros que iniciaron el grupo y los que, a lo largo de los proyectos, se han ido responsabilizando completamente de las tareas que han ido asumiendo. Pero este núcleo también tiene un componente espacial, ya que la mayoría trabaja y vive en Madrid, lo que permite una mayor interacción.

Los miembros de la periferia tienen una presencia menos intensa, menores responsabilidades y generalmente (aunque no siempre) se encuentran geográficamente más alejados.

Esta doble estructura provoca tensiones, y estas tensiones han tenido efectos positivos y negativos. A continuación vamos a señalar los que nos parecen más relevantes.

Entre los positivos, uno de los más importantes es la flexibilidad que permite integrar papeles diferentes, pero a la vez garantiza la consecución de los resultados, al mismo tiempo que permite a los componentes una gran variedad de roles a asumir, en cuanto a

---

<sup>1</sup> External Evaluation of the INTER Network 2nd Evaluation Report by CORE.

intensidad y responsabilidad en el trabajo, y una gran autonomía para redefinir, constantemente, el grado de compromiso que cada uno quiere o puede asumir.

Otro aspecto positivo de esta flexibilidad es la capacidad del grupo para incorporar nuevos miembros, que se integran, poco a poco, desde la periferia hasta el núcleo, en función de su disponibilidad, intereses y en la medida en la que la interacción con el grupo les vaya resultando beneficiosa.

Como efecto negativo nos gustaría señalar dos ideas. En primer lugar el hecho de que las opiniones de los miembros no tienen el mismo valor, puesto que, implícitamente, es el núcleo el que toma las decisiones puesto que asume la total responsabilidad. Por otro lado, aunque esta estructura resulta evidente para las personas que componen el grupo, no es explícita: no se habla de ella, se asume, no se discute y, por ello, nunca hemos sentido la necesidad, ni de explicarla, ni de explicitar los mecanismos que legitiman la pertenencia a una parte de la estructura o a otra.

## **5.2. Acuerdos y desacuerdos sobre la Educación Intercultural**

A lo largo de nuestra trayectoria de trabajo en red hemos ido haciendo explícito, e incorporando a nuestra reflexión común, el hecho de que no existe entre los participantes un consenso unánime respecto a lo que la Educación Intercultural significa y cuáles son sus implicaciones en la práctica educativa. Este proceso de constatación y reflexión sobre nuestros acuerdos y desacuerdos en torno al enfoque que nos une se ha ido enriqueciendo a lo largo de los años con la incorporación de diferentes perspectivas de los distintos participantes que se han ido incorporando a nuestra red internacional en los proyectos acometidos por el Grupo, cuya diversidad nos ha permitido relacionar y contrastar discursos, actores y contextos muy diversos: académicos y escolares, formales y no formales, perspectivas europeas y latinoamericanas, etc.

Hemos encontrado tres momentos clave que ejemplifican este proceso:

1. El logro de un posicionamiento común (distinto a una única perspectiva) sobre “lo que no es” la Educación Intercultural, como resultado del análisis de necesidades de formación del profesorado europeo en este ámbito. Este análisis fue desarrollado como paso previo a la elaboración de la *Guía INTER: una guía práctica para aplicar la Educación Intercultural en la escuela*. En el marco de este proyecto, situado en el contexto escolar europeo, nuestro foco común se sitúa en una crítica a la identificación de Educación Intercultural con Educación de grupos específicos. El

trasfondo de esta cuestión se relaciona con el incremento del alumnado inmigrante en las aulas europeas, y la percepción del mismo como un “problema” a afrontar. Así, en este contexto nuestra red entiende que la Educación Intercultural NO es:

- *Celebrar aisladamente las diferencias, por ejemplo las llamadas “semanas interculturales”, “días gastronómicos”, “días de la Paz”, etc.*
- *Clasificar a determinados grupos como “los otros” y eludir la posibilidad de conocerlos mejor en un plano de igualdad.*
- *Buscar recetas para solucionar problemas o para dirigirse a los grupos clasificados como “los otros”.*
- *Confeccionar programas educativos aislando grupos específicos, como ocurre en las clases compensatorias.*
- *Tratar de incluir en clase a alumnos de distintos orígenes sin promover activamente relaciones positivas con ellos.*
- *¡Evitar conflictos! Los conflictos son parte de nuestra vida cotidiana; de lo que se trata es de manejarlos apropiadamente, ser conscientes de nuestros sesgos, y aprender activamente a luchar contra la discriminación y los prejuicios que todos empleamos a diario.*

(Guía INTER: p. 4)

2. Un segundo análisis de necesidades formativas llevado a cabo en el marco del proyecto ALFA, cuyo objetivo era diseñar un programa Euro-latinoamericano de Postgrado en Educación Intercultural, implicó una nueva perspectiva, ya no centrada únicamente en el ámbito europeo y en el contexto escolar. A través del intercambio con nuevos participantes en esta red, aflora la cuestión del indigenismo en relación con la educación intercultural. En este sentido determinados proyectos educativos interculturales en América, tales como las universidades interculturales, se desarrollan desde un enfoque de empoderamiento de los grupos indígenas (cuya caracterización es ya de por sí compleja) al que subyacen ciertas contradicciones entre el propósito de *“generar una estrategia de acción afirmativa en la educación a nivel superior, orientada hacia una población tradicionalmente marginada como es la de origen indígena”*<sup>2</sup> y un evidente riesgo de esencialización de las diferencias. El citado análisis de necesidades puso de manifiesto cómo, si bien en el contexto

---

<sup>2</sup> Programa de Apoyo a Estudiantes Indígenas en Instituciones de Educación Superior. Memoria de Experiencias (2001-2005). ANUIES-Fundación Ford en [http://www.anui.es/c\\_nacional/html/pdf/PAEI2.pdf](http://www.anui.es/c_nacional/html/pdf/PAEI2.pdf) consultada el 7 de junio de 2007.

europeo la diversidad cultural se asociaba a inmigración, en el latinoamericano había una fuerte identificación de la misma con los referentes étnicos:

*el análisis de la política educativa en los diversos países y contextos abordados por los socios muestra que, en el ámbito legislativo, la diversidad se refiere de forma casi exclusiva a grupos específicos: los diversos son “los otros”. En el ámbito latinoamericano, la diversidad se relaciona con grupos étnicos y población indígena; se legisla para promover una “educación intercultural bilingüe”, que se traduce en prácticas educativas “especiales” para estos grupos. Pese a algunos ejemplos de cambio de tendencia en este sentido, como la inclusión de la interculturalidad como un eje transversal en el sistema educativo ecuatoriano o el planteamiento de la educación intercultural “para toda la población” en México por parte de la Coordinación General de Educación Intercultural y Bilingüe, se constata que hay una tarea ingente por hacer respecto a la toma de conciencia y la implicación de las personas y grupos “mayoritarios”: los únicos individuos y grupos que se sienten concernidos e implicados en el respeto y valoración de la diversidad cultural son los propios grupos indígenas. En Europa, los “otros” diversos son fundamentalmente los “inmigrantes”, clasificados como tales junto a los estudiantes con necesidades educativas especiales.*

(Informe Global de Análisis de Necesidades, Proyecto ALFA)

Las conclusiones de este análisis nos condujeron a la formulación de algunos acuerdos respecto a cómo abordar el diseño del Postgrado:

- *Se debe des-esencializar, des-homogeneizar y des-problematizar la diversidad.*
- *Todos los participantes del postgrado deben sensibilizarse con que la diversidad es algo que nos atañe a todos como individuos y verse a sí mismos como diversos.*
- *Hay que ser coherentes con el propio enfoque de diversidad, asumiendo que es complejo y que no requiere de soluciones simples. Asimismo, se debe trabajar con definiciones específicas que no lleven a malentendidos.*
- *Se debe incluir un enfoque comparado con otras realidades y otros contextos nacionales e internacionales.*
- *Requiere un trabajo trans e interdisciplinario. No se debe reducir a contenidos en educación.*

- *Se deben abordar profundamente temas como el racismo y el relativismo cultural, trabajando además en la riqueza que supone la diversidad y la aceptación de la misma.*
- *El título y la estrategia de difusión del Postgrado deben ser claros para atraer a profesionales de diferentes áreas.*
- *La metodología debe ser eminentemente práctica, basada en la construcción social de conocimiento, en la interacción del alumno con su propia diversidad y la de otros.*

(Informe Global de Análisis de Necesidades, Proyecto ALFA)

3. Un tercer momento fundamental en este proceso se produce al constituirse la Red INTER sobre Educación Intercultural, Formación del Profesorado y Práctica Escolar. De nuevo nos situamos en el contexto escolar europeo, aunque esta vez la estructura de red nos permite incorporar perspectivas institucionales (y personales) muy diversas al vincular no sólo a universidades y centros de investigación sino también a centros escolares de Primaria y Secundaria, ONGs, consultoras y empresas dedicadas a la formación del profesorado, asociaciones y agencias gubernamentales. La elaboración de un *State of Innovation* en educación intercultural se concibe como una oportunidad, no para desarrollar un marco común, sino para hacer explícitos desde un comienzo cuáles son nuestros acuerdos y desacuerdos, de manera que podamos establecer las bases de nuestra cooperación a partir de la discusión en torno a los dilemas y debates que se plantean respecto a las diferentes dimensiones de análisis implicadas en la Red: bases teóricas de la educación intercultural, su aplicación práctica en las aulas, la formación del profesorado y los recursos en este ámbito. Las siguientes cuestiones resumen algunos de los desacuerdos más evidentes y se formularon para promover la reflexión sobre los mismos:

- *Estamos más de acuerdo sobre lo que es la Educación Intercultural en teoría que en la práctica educativa, ¿cómo podríamos resolver esta distancia?*
- *Algunas personas relacionan la Educación Intercultural con la construcción europea, ¿de qué manera piensas que estas dos ideas pueden tener relación?*
- *Con respecto al concepto de diferencia, ¿crees que la Educación Intercultural tiene que ver con las diferencias?, ¿en qué sentido?*
- *Muchos socios de la Red piensan que las competencias interculturales no se pueden aprender ni enseñar, ¿estás de acuerdo?, ¿por qué?, ¿cuáles*

*crees que son las implicaciones de esta idea y de la contraria con respecto al proceso de selección de profesores?*

- *Algunas de las necesidades en Educación Intercultural que hemos identificado en la formación del profesorado reclaman un conocimiento práctico y herramientas o recetas que puedan utilizarse fácil y rápidamente, otras insisten en investigar y reflexionar, ¿qué aspectos crees que deben tener más peso en el curriculum de los profesores?*

(Report on the State of Innovation, INTER Network)

A modo de reflexión sobre este punto, consideramos este proceso de construcción y negociación constante de acuerdos y desacuerdos como un proceso intercultural en sí, que nos obliga a analizar y cuestionar constantemente nuestras propias asunciones y perspectivas, aceptando un necesario (y creativo) margen de incertidumbre y ambigüedad.

### **5.3. Idioma de intercambio**

Nuestra intención implícita y explícita en el grupo ha sido siempre el objetivo de que el idioma no supusiera nunca un obstáculo para la participación. Por otro lado hay que señalar que los miembros no han compartido nunca un idioma común: algunas personas eran completamente monolingües (y entre ellas, algunas han ido adquiriendo competencias comunicativas en otra lengua), uno de los miembros hablaba doce lenguas, otro cinco, varios son trilingües y la gran mayoría es competente en español y en inglés.

La lengua oficial de los proyectos ha sido casi siempre el inglés<sup>3</sup>, aunque, dado el elevado número de participantes cuya lengua materna es el español, éste también ha estado continuamente presente.

En general, tanto los productos como las reuniones de trabajo se realizaban en inglés y utilizábamos lo que hemos terminado llamando “traducción susurrante” (y que consistía que una persona que no entendía inglés se sentaba al lado de otra que fuera capaz de traducirle simultáneamente), para garantizar la participación de todos. El español, por otro lado, ha sido la lengua dominante del tiempo libre durante las reuniones presenciales: las comidas, las salidas por la ciudad, las excursiones. Al principio, las relaciones entre los miembros del grupo estaban marcadas por su competencia lingüística ya que, lógicamente, durante el

---

<sup>3</sup> Solo en el proyecto ALFA las lenguas oficiales fueron el inglés y el español y todos los documentos estuvieron disponibles, al menos en estas dos lenguas.

tiempo libre o en los grupos de trabajo, los que no hablaban español buscaban colocarse cerca de aquellos con los que se pudieran entender.

Este proceso no ha estado exento de pequeñas tensiones, pero, sin embargo, con el tiempo, se han ido estableciendo relaciones independientemente de y por encima de la competencia lingüística. Creo que la mayoría de los miembros hoy coincidimos en que el objetivo inicial de que la lengua no fuera un obstáculo para la participación, se ha logrado de manera fundamental. Y esto es debido, entre otras razones, a la estructura flexible del grupo y a un tono de informalidad en la relación, que ha buscado las ocasiones y las herramientas para que esta situación se hiciera posible.

#### **5.4. Coordinación**

Nuestra reflexión en relación con la coordinación se centra en las consecuencias que genera el hecho de que la financiación de la investigación e innovación educativa en red a nivel internacional se plantee en estos momentos siguiendo una lógica de “proyecto”. Esta lógica se utiliza incluso en convocatorias orientadas a la formación de redes, lo cual resulta bastante contradictorio.

Un proyecto implica la asignación de la función de coordinación a una institución concreta (y dentro de ésta a una persona específica) que contará con la cooperación de diversos “socios”. Este requisito, burocráticamente muy útil ya que permite a la institución financiadora (en este caso, la Comisión Europea) focalizar la responsabilidad y la comunicación en una sola entidad, dificulta enormemente el desarrollo de una estructura de red, al condicionar una dinámica de responsabilidades desiguales, en la que implícitamente se espera que las iniciativas y la dinamización del trabajo conjunto partan de la coordinación, permitiéndose a los socios un papel más reactivo que activo.

Consideramos necesaria la ruptura de este esquema, de una forma que promueva la asunción compartida de responsabilidades, el intercambio de roles a lo largo de los procesos y la democratización del proceso de toma de decisiones, factores que deberían caracterizar un proceso de cooperación en red.

#### **5.5. Beneficios de las redes para los participantes**

El mantenimiento y la consolidación de una red de trabajo a nivel internacional es una tarea ardua en un contexto de investigación e innovación como el europeo, y concretamente en

países como el nuestro, con una fuerte tendencia a la burocratización y la jerarquización, así como un cierto lenguaje doble que declara priorizar el trabajo en equipos y redes diversos al tiempo que evalúa positivamente de forma prioritaria la actividad individual e institucionalizada. A pesar de ello ciertos equipos mantienen su motivación y su orientación hacia este tipo de estructuras de trabajo, en parte gracias a los beneficios, tanto personales como institucionales, que pueden obtenerse de ellas.

En el caso de la Red INTER, a modo de ejemplo, incluimos a continuación algunos de los beneficios descritos por los propios participantes en los procesos de evaluación:

**Beneficios personales:**

- El intercambio con otros expertos en el mismo área, y el aprendizaje que resulta de los distintos enfoques, metodologías y herramientas que se comparten
- El desarrollo de nuevos proyectos
- La profundización en cuestiones educativas desde una perspectiva internacional
- La posibilidad de establecer un diálogo sobre educación intercultural en el que participan profesores, investigadores, académicos y funcionarios en una atmósfera no jerárquica
- La aceptación de que mis “valiosas” ideas pueden ser desafiadas y cambiadas
- El desarrollo de nuevas técnicas y habilidades: comunicación, sistematización, enfoques innovadores.
- La experiencia adquirida en la dinámica de una red, con sus retos y dificultades

**Beneficios institucionales:**

- El diseño de módulos para cursos de formación inicial del profesorado
- La difusión del enfoque intercultural entre el profesorado de mi centro
- La construcción de relaciones con instituciones de educación superior
- Promover la educación intercultural en mi centro, mostrando cómo este enfoque recibe el apoyo de la Comisión Europea, del Ministerio de Educación y de un gran número de investigadores
- Los recursos y las prácticas que hemos compartido
- La posibilidad de desarrollar proyectos futuros con las instituciones participantes
- La inclusión de conceptos interculturales en la política educativa de mi Universidad
- El establecimiento de relaciones densas con los centros escolares.

## Referencias bibliográficas

Baumgartl, Bernd. (2005). *Evaluation: conceptual framework and operationalisation*. Navreme Knowledge Development internal document.

Hughes, Jenny y Nieuwenhuis, Loek. (2005). *A Project Manager's Guide to Evaluation*. Evaluate Europe Handbook Series Volume 1.

Proyecto INTER. (2002). *Informe de evaluación inicial*. Documento interno del proyecto.

Webgrafía:

Inter Projet. A guide to implement intercultural education. <http://inter.up.pt/>

Inter Network. Intercultural education. Teaching training and school practice. <http://internetwork.up.pt/>

Programa de Apoyo a Estudiantes Indígenas en Instituciones de Educación Superior. Memoria de Experiencias (2001-2005). [http://www.anuies.mx/c\\_nacional/html/pdf/PAEI2.pdf](http://www.anuies.mx/c_nacional/html/pdf/PAEI2.pdf)

Proyecto INTER-ALFA: Programa de Postgrado Euro-latinoamericano en Educación Intercultural <http://www.programainteralfa.org>

**Informe Global de Análisis de Necesidades, Proyecto ALFA**

**Report on the State of Innovation, INTER Network**

**External Evaluation of the INTER Network 2nd Evaluation Report by CORE**

## Anexo 1. Cuestionario de evaluación

### A) Ranking de los objetivos: ¿Qué objetivos tiene el proyecto de acuerdo a tu criterio, y cómo los calificarías?

(1= bajo, 6=alto)

<u>Objetivo</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
Finalización de la propia tarea						
Producción de resultados						
Aprendizaje individual						
Construcción del equipo						
Alto imparto de los productos del proyecto						
Influencia en las políticas						

### B) Medición del empoderamiento: ¿Cómo te sientes con respecto a tu comprensión y dominio de los objetivos y los resultados del proyecto?

1 – creyendo que es imposible; 2 – creyendo que es posible; 3 – sabiendo que es posible; 4 – se está probando; 5 – mostrando que es posible; 6 – haciéndolo posible a otros

<u>Objetivo</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
Finalización de la propia tarea						
Producción de resultados						
Aprendizaje individual						
Construcción del equipo						
Alto imparto de los productos del proyecto						
Influencia en las políticas						

### C) Impacto y contribución personal: ¿Cuáles serían tus opiniones, sugerencias y contribuciones personales u organizativas al desarrollo y los logros del proyecto?

El proyecto debería continuar/mantener \_\_\_\_\_

El proyecto debería dejar/abandonar \_\_\_\_\_

El proyecto debería adquirir/obtener \_\_\_\_\_

**D) Evaluación de la primera reunión:**

<u>Pregunta</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
Programa de la reunión						
Contenidos de la reunión						
Resultados de la reunión						

Comentario: \_\_\_\_\_

**E) Opinión sobre la evaluación y sobre el informe de evaluación:**

<u>Pregunta</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
Utilidad de la evaluación						
Utilidad de los informes						

Comentario: \_\_\_\_\_