

Jordi Longás  
Annabel Fontanet  
Marcel·lina Bosch

# La organización en red como respuesta a las necesidades socioeducativas de una comunidad. El caso de Sant Vicenç dels Horts

## Resumen

La educación no es patrimonio de la escuela y sus dificultades no pueden abordarse sin el apoyo de la comunidad. Mediante el esfuerzo voluntario y voluntarioso, mediante el ensayo y el error, con más lentitud de la que hubieran deseado los actores implicados, hemos asistido en la última década a la emergencia de iniciativas de ámbito local encaminadas a resolver los retos socioeducativos derivados de esta sociedad sujeta al cambio continuo. Es en este marco donde se sitúa esta contribución, en la que se explica la génesis y evolución de la red educativa local de Sant Vicenç dels Horts (Barcelona).

**Palabras clave:** Coordinación, Intervención, Proximidad, red educativa, Transversalidad

L'organització en xarxa com a resposta a les necessitats socioeducatives d'una comunitat. El cas de Sant Vicenç dels Horts

Organisation in network as a response to a community's socio-educational needs. The case of Sant Vicenç dels Horts

*L'educació no és patrimoni de l'escola i les seves dificultats no es poden abordar sense el recolzament de la comunitat. Mitjançant l'esforç voluntari i voluntariós, mitjançant l'assaig i l'error, amb més lentitud de la que haguessin desitjat els actors implicats, hem assistit en la darrera dècada a l'emergència d'iniciatives d'àmbit local encaminades a resoldre els reptes socioeducatius derivats d'aquesta societat subjecta al canvi continu. És en aquest marc on se situa aquesta contribució, en la que s'explica la gènesi i evolució de la xarxa educativa local de Sant Vicenç dels Horts (Barcelona).*

*Education is not just a matter for schools, and its problems cannot be tackled without community support. Over the last decade, by voluntary and determined effort and by trial and error, and more slowly than those involved would wish, we have seen the emergence of local initiatives to tackle the socio-educational challenges arising from a constantly changing society. Such is the framework within which this contribution sets out to explain the origin and evolution of the local educational network of Sant Vicenç dels Horts (Barcelona).*

**Paraules clau:** Coordinació, Intervenció, Proximitat, Transversalitat, Xarxa educativa

**Key words:** Coordination, Educational network, Intervention, Nearness, Transversality

**Autor:** Jordi Longás, Annabel Fontanet, Marcel·lina Bosch

**Artículo:** La organización en red como respuesta a las necesidades socioeducativas de una comunidad. El caso de Sant Vicenç dels Horts

**Referencia:** Educación Social, núm. 36 pp.

**Dirección profesional:** Jordi Longás, Annabel Fontanet  
FPCEE Blanquerna (*Universitat Ramon Llull*)  
JordiLM@blanquerna.url.edu - AnnaFC@blanquerna.url.edu  
Marcel·lina Bosch - Ayuntamiento de Sant Vicenç dels Horts mbc@svh.es

## ▲ Introducción

La necesidad de plantear la educación en clave de territorio, o mejor, desde la perspectiva del desarrollo de las comunidades, es algo cada vez más evidente. En Cataluña, el impulso decidido a los Planes Educativos de Entorno así lo pone de manifiesto. Pero lo que ahora parece evidente, que la educación no es patrimonio de la escuela y que las dificultades de la escuela no pueden abordarse sin el apoyo de la comunidad, lleva gestándose en forma no sólo de planteamientos teóricos sino de experiencias valiosas. Mediante el esfuerzo voluntario y voluntarioso, mediante el ensayo y el error, con más lentitud de la que hubieran deseado los actores implicados, hemos asistido en la última década a la emergencia de iniciativas de ámbito local encaminadas a resolver los retos socioeducativos derivados de esta sociedad sujeta al cambio continuo. Es en este marco donde se sitúa esta contribución, en la que se explica la génesis y evolución de la red educativa local de Sant Vicenç dels Horts (Barcelona). Por generación casi espontánea, y con el posterior y decidido apoyo del Área de Educación de la Diputación de Barcelona, los 10 años de trabajo en red en este municipio muestran las potencialidades y las dificultades de una organización transversal, basada en la colaboración entre instituciones y en el abordaje transdisciplinario de las necesidades socioeducativas. El artículo, tras una breve contextualización, relata mediante una sucesión cronológica la gestación, consolidación y evolución de la red, para concluir con algunas reflexiones que pueden contribuir al desarrollo teórico y práctico de estas nuevas formas de organizar la acción pedagógica y social.



## Contextualización

Sant Vicenç dels Horts es un municipio de la comarca del Baix Llobregat (Barcelona) con una población total superior a los 27.000 habitantes. En los inicios de los años 60 la población no llegaba apenas a los 5.000 habitantes y el fuerte crecimiento demográfico fue debido al flujo migratorio que afectó a toda Cataluña con motivo del desarrollo industrial. En los últimos 5 años se ha producido un nuevo incremento de población, principalmente de familias ya residentes en Cataluña, como consecuencia de la evolución de los precios de la vivienda. Como es paradigmático en este tipo de ciudades del cinturón industrial y suburbano, el nivel sociocultural de la población es bajo y se presentan numerosos indicadores de desestructuración y problemáticas sociales. Esta realidad social carencial, aunque ha mejorado en la última década como resultado de las políticas sociales y del incremento experimentado en las tasas de ocupación, en lo referente a la población infantil y juvenil tiene un claro reflejo en la escuela, afectando principalmente al sistema educativo y al sistema de servicios sociales. Los bajos niveles de instrucción media de la población explican de algún modo tanto los elevados índices de paro, que en las épocas de crisis debe soportar el municipio, como las elevadas tasas de fracaso escolar, que en el año 1997, cuando se inició esta experiencia, se situaban alrededor del 35 % en la ESO.

A escala de recursos educativos conviene destacar que en el municipio existen un total de nueve centros de infantil y primaria (siete públicos y dos privados concertados), un centro de educación especial y tres institutos de educación secundaria (dos de titularidad pública y uno de privada concertada). También existe una escuela de adultos y, además, el apoyo de los Servicios Educativos del *Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya* (EAP, CRP, etc.).

## Primera etapa: génesis de la red educativa local

Entre 1996 y 1997 se dieron los primeros pasos que llevaron al proceso de constitución de la red local de educación gracias a la coincidencia de intereses (o dificultades) entre los tres centros de secundaria del municipio y a la voluntad por coordinar esfuerzos y trabajar conjuntamente, contando con el impulso dado por la Inspección de Educación (*Generalitat de Catalunya*) y la implicación de la Concejalía de Educación del Ayuntamiento.

El importante nivel de fracaso escolar era la principal preocupación común

Tanto desde el análisis cualitativo como cuantitativo, el importante nivel de fracaso escolar y las evidentes dificultades de aprendizaje presentes en el primer ciclo de la ESO eran la principal preocupación común. Desde los equipos directivos de los respectivos centros se quería anticipar el impacto en términos de fracaso que comportaba la aplicación de la, en aquellos tiempos, nueva reforma LOGSE. Aquellos jóvenes hasta la fecha no escolarizados, o escolarizados con dificultad en el primer grado de Formación Profesional (14-16 años), que seguían irregulares procesos de inserción laboral, estaban por primera vez y en su totalidad incorporados a los centros educativos. La voluntad era anticipar las dificultades que se podían prever en el segundo ciclo de la ESO y en el tránsito hacia el mundo laboral.

En los primeros encuentros, bastante informales, se pudo constatar que en relación con las políticas activas dirigidas a este segmento de la población las acciones estaban muy fragmentadas, los recursos económicos eran insuficientes y no existía coordinación entre los agentes que las lideraban. Sin duda, el reconocimiento compartido de las necesidades educativas en un importante grupo de jóvenes y las dificultades para satisfacerlas sirvieron de motor para empezar a tejer la estructura de colaboración en red entre las instituciones y agentes implicados que, a la postre, llevaría a la progresiva ampliación de la incipiente red educativa con la incorporación de nuevos integrantes.

El impulso del área técnica de la Concejalía de Educación, con el apoyo unánime de la Inspección Educativa y los 3 Institutos de Enseñanza Secundaria, permitió organizar una plataforma que agrupaba todos los servicios y profesionales del municipio que intervenían de un modo directo o indirecto en la educación formal en el nivel de secundaria obligatoria. Siendo la integración en esta estructura algo voluntario y totalmente innovador en aquellas fechas, el grupo de trabajo integró al 100 % de las instituciones y agentes que tenían responsabilidades educativas y se veían afectados.

El inicio del trabajo tuvo como grandes objetivos poner en contacto los diferentes profesionales para intercambiar experiencias, analizar la realidad y compartir reflexiones. En las primeras reuniones se definieron objetivos generales del grupo, las líneas de trabajo y su organización. La iniciativa fue presentada al Consejo Escolar Municipal, ayudando así a su mayor legitimación. En este período incipiente se consiguió un buen análisis de las necesidades del colectivo de jóvenes *diana* y, posteriormente, algunas acciones de coordinación de servicios municipales encaminadas a optimizar los recursos. De esta etapa destaca el clima de colaboración conseguido, superando prejuicios y suspicacias que podían derivarse de la necesidad de colaboración interinstitucional, ganando la necesaria confianza mutua que permitiría seguir avanzando en el desarrollo de la red.



## Segunda etapa: consolidación de la red educativa

Coincidió el inicio de la incipiente conexión de los principales actores socioeducativos que intervenían sobre la franja de población adolescente en Sant Vicenç dels Horts, con la implementación por parte de la Diputación de Barcelona de las políticas de apoyo a los entes locales mediante el desarrollo de redes, tanto municipales como entre municipios. En concreto, el comarca del Baix Llobregat fue pionera en este sentido y Sant Vicenç dels Horts pronto se vería beneficiada en forma de apoyo económico para realizar un análisis detallado de necesidades, editar un catálogo de recursos y, finalmente, consolidar una línea de asesoramiento orientada a mejorar los procesos de Transición Escuela-Trabajo (TET) en el municipio. De algún modo estas acciones específicas permitieron dar respuesta a planteamientos formulados desde la joven red local, retroalimentando su sentido y, de algún modo, inyectando dosis de autoestima al proceso colectivo que se emprendía. Así fue como, entre los años 1998 y 2000 se amplió la plataforma a más actores educativos significativos, y a partir del año 2000 se sentaron las bases para organizar un Dispositivo Local de Transición (o también podría denominarse de Garantía Social) y crear un observatorio de necesidades que ha resultado de gran utilidad para orientar y evaluar las posteriores intervenciones.

Lo conseguido en esta etapa, sin entretenerse en detalles del proceso que forman parte del registro anecdótico, se presenta a continuación en dos apartados: la red educativa en sí misma y el dispositivo TET. Ambas realidades, aunque atienden aspectos distintos, son complementarias y se han retroalimentado a lo largo de estos años. La red local fue la causante de que las diferentes concejalías englobadas en el epígrafe de “servicios a las personas” –especialmente sus técnicos– empezasen a trabajar interdepartamentalmente con el objetivo de mejorar la atención a los jóvenes entre 14-18 años con dificultades en la escuela y en su transición a la vida adulta. A su vez, la concreción de este trabajo interáreas en propuestas eficaces ayudó a que la organización en red ganase en solidez y sentido. El proceso

## Apoyar la frágil estructura en red educativa potenciaba la capacidad de respuesta local a nuevos retos educativos

seguido por los técnicos municipales, centrado inicialmente en mejorar la TET de los jóvenes con fracaso escolar desde las áreas de educación trabajo, juventud y servicios sociales, permitió consolidar una visión compartida y amplia de las necesidades educativas presentes en el territorio y, sobre todo, dotar de fuerza y entereza a un grupo que, a la postre, se erigiría en motor y líder de la red. La TET era el primer objetivo a atender, pero también se incorporó como objetivo del grupo, pensamos que de forma totalmente natural y congruente con el trabajo desarrollado, el potenciar la estructura de red educativa local. Se comprendió, desde el inicio, que apoyar la frágil estructura en red educativa tanto suponía un beneficio directo para la implementación de las nuevas políticas en materia de TET, como potenciaba la capacidad de respuesta local a nuevos retos educativos que pudieran plantearse en el futuro.

El final de esta segunda etapa, que puede datarse en el curso 2006-07, viene acompañado de algunos éxitos que entendemos relevantes. La disminución del fracaso escolar al finalizar la ESO, situándose en los últimos dos cursos en niveles del 20 % (15-13 puntos por debajo de la tasa media cuando se inició el trabajo en red e inferior a las tasas medias de Cataluña) es la más importante. También, en segundo lugar, destacamos que hoy en día prácticamente el 100 % de jóvenes que dejan el sistema reglado tienen apoyo externo y siguen algún tipo de itinerario de formación e inserción. Finalmente, también es importante el nivel de cooperación y confianza entre los miembros de la red que se ha conseguido, algo fundamental para alcanzar las nuevas metas fijadas a partir de este año 2007.

## Red educativa local de secundaria

La red educativa local de secundaria ha sido compuesta por profesionales de los centros educativos, los servicios educativos locales públicos y privados y todos los agentes externos a los centros educativos que participan en la orientación, la formación e inserción de adolescentes y jóvenes, técnicos de la administración municipal y de la autonómica. Estos componentes son los que se relacionan a continuación:

- Directores/as y psicopedagogos de los Institutos de enseñanza secundaria públicos (IES Frederic Mompou e IES Gabriela Mistral) y privado concertado (CES Salesians Sant Vicenç).
- Director/a y orientador/a del Colectivo de cultura popular (entidad privada, sin ánimo de lucro, responsable de la unidad de escolarización compartida).
- Director/a del Centro de Educación Especial
- Responsable del Centro de Formación de Adultos
- Director/a del Equipo de Atención Psicopedagógico (EAP)
- Director/a del Centro de Recursos Pedagógicos
- Profesor/a responsable del Programa de Educación Compensatoria (reconvertido actualmente en técnicos LIC).
- Coordinador técnico de los Servicios Sociales Municipales

- Responsable del Servicio de Asesoramiento Laboral de la Concejalía de Promoción Económica.
- Coordinador/a técnica de la Concejalía de Educación
- Inspector/a de Educación (Delegación Territorial del Baix Llobregat del *Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya*).



## Organización de la red

Como se ha indicado la constitución de esta plataforma de técnicos fue progresiva. Al final de esta segunda etapa de la red de secundaria, analizando las dificultades de aprendizaje de muchos jóvenes y buscando como incidir en su prevención, se propuso la incorporación a la red de los centros de educación primaria. Con ello se abrió el camino para transitar de la red educativa centrada en la secundaria hacia una red educativa local en sentido más amplio.

Las reuniones de estos profesionales, que de manera voluntaria han integrado su participación en esta estructura como una más de sus funciones profesionales sin percibir dietas ni remuneraciones específicas por ello, es lo que ha constituido la base de la red local. Ésta, como tal, no está formalizada en ningún protocolo, a pesar de que está reconocida por la administración local y provincial (Ayuntamiento y Diputación) como ámbito de reflexión, debate y elaboración de propuestas. Éstas, en la mayoría de ocasiones, son llevadas al Consejo Escolar Municipal, a la Comisión de Gobierno del Ayuntamiento y, cuando corresponde, al Área de Educación de la Diputación de Barcelona.

La red no ha tenido dependencia estructural u organizativa de ninguna institución o administración, aunque sí es la administración local quien la impulsa y la lidera. Si ha contado hasta la fecha con el soporte económico de la Diputación de Barcelona que a través de su proyecto de *Transición Escuela Trabajo* concede subvenciones anuales a los ayuntamientos que favorecen y mantienen estructuras de coordinación para dar respuesta a las necesidades de este colectivo de adolescentes y jóvenes con riesgo de marginalidad, y que mantiene también una estructura de coordinación en red intramunicipal de nivel comarcal donde se favorece la reflexión y el intercambio de buenas prácticas.

En relación con el sistema organizativo que ha seguido el trabajo en red destacan las características de simplicidad y horizontalidad. La única función claramente establecida ha sido la de secretaria técnica, función asumida por la coordinadora técnica de la Concejalía de Educación del Ayuntamiento. Por otra parte, no se han establecido sistemas de votación ni las decisiones tomadas son vinculantes, aunque en la práctica y debido a que el diálogo y el consenso son las vías para llegar al acuerdo, los compromisos adquiridos en la red han sido firmes por parte de todos los actores implicados.

Para la consecución del trabajo dentro de la red local, buscando la operatividad, sí se establecieron diversos niveles organizativos. Son los siguientes:

- **Plenario:** reúne a todos los miembros dos o tres veces al año en reuniones ordinarias, aunque se pueden convocar reuniones extraordinarias si la urgencia lo requiere. Convocada por escrito, sigue un orden del día establecido por la comisión permanente. Existen actas de cada reunión (elaboradas por la secretaria técnica). Las reuniones del Plenario han servido para analizar necesidades, definir objetivos comunes, abrir debates sobre temas de interés general, realizar el seguimiento del trabajo propuesto a las diferentes comisiones y elaborar mediante consenso propuestas de intervención.
- **Comisión permanente:** integrada por la coordinadora técnica de la Concejalía de Educación del Ayuntamiento (secretaria técnica de la red), la Inspección de Enseñanza y los/ las directores/ as de los tres IES. Se ha reunido previamente a la convocatoria de las reuniones plenarias, ya que su principal función era la elaboración y preparación del orden del día de dichas reuniones. La convocatoria de esta comisión ha sido siempre vía telefónica y no se elaboraban actas.
- **Comisiones de estudio y trabajo:** Su constitución ha dependido de los encargos específicos realizados desde el Plenario. La periodicidad de las reuniones ha variado en función de los temas y objetivos de trabajo. Las comisiones han elaborado informes internos, propuestas y documentos que se han presentado a las reuniones plenarias para su discusión y aprobación (atención al absentismo escolar, fórmulas de atención a la diversidad en ESO, jornadas de formación, coordinación de programas de garantía social, observatorio de necesidades, etc.)

Además de estos niveles de estructura que han permitido formalizar e impulsar el trabajo en red, la red local debe ser entendida también como el tejido de colaboraciones que se trama entre los diferentes profesionales de la educación y el trabajo social. Así, concretamente, los tutores de los centros de secundaria o los educadores sociales, aun no integrando la estructura del plenario, son elementos o *nudos* fundamentales de la red local. En realidad, son ellos quienes están en contacto directo con los jóvenes y quienes, con sus actuaciones, hacen que fluyan y se materialicen las diferentes políticas y propuestas de carácter más estructural. Por este motivo, además de mantener la estructura de red local desde la continuidad de trabajo en el Plenario, se ha procurado alimentar todo el tejido con estrategias de difusión y actividades de formación continua.

### Objetivos y ámbitos de intervención

El ámbito general de intervención de la red local es municipal y, en esta etapa de desarrollo, se ha centrado en el colectivo de adolescentes y jóvenes con fracaso escolar y riesgo de abandono del sistema educativo. Ello explica por qué una gran parte del trabajo se ha focalizado en las salidas formativas o profesionales de este colectivo una vez acaban la enseñanza obligatoria.

Los objetivos planteados al inicio del trabajo de la red fueron los siguientes:

- Evitar el abandono del sistema educativo
- Minimizar el fracaso escolar
- Acompañar (tutorizar) a los jóvenes en su proceso de TET.

En consecuencia, con estas finalidades como guía, se desarrollaron acciones en los siguientes ámbitos específicos de intervención:

- **Estructural o interna de la red:** actuaciones para atender las necesidades de tipo relacional, potenciando los flujos de información y colaboración, conectando los diferentes profesionales y agentes que intervienen de una o otra forma en los procesos de educación formal, destinadas a favorecer la colaboración y el trabajo conjunto (reuniones plenarias de la red, reuniones de las comisiones de trabajo, *Catálogo de recursos socioeducativos para adolescentes y jóvenes*, Jornadas formativas para profesionales de los centros, boletines informativos y página web).
- **Diagnóstico:** acciones destinadas a conocer y analizar conjuntamente la realidad de los adolescentes y jóvenes de la localidad, reflexionando sobre las posibles causas y respuestas a las problemáticas y necesidades detectadas (*Estudio sobre las necesidades psicosocioeducativas de los alumnos de ESO* y Observatorio de necesidades).
- **Coordinación:** actuaciones orientadas a coordinar los diferentes servicios e intervenciones para optimizar los procesos y acabar con la inercia de la fragmentación de las respuestas a las necesidades (Dispositivo local de *Transición Escuela Trabajo*).
- **Captación de recursos:** medidas destinadas a conseguir más recursos educativos, técnicos y económicos para poner en marcha y/o potenciar las iniciativas de respuesta ante el fracaso escolar y los problemas TET generadas tanto desde los centros educativos como desde la red (Módulo de orientación preprofesionalizadora, subvenciones Diputación, asesoramientos, etc.).



### Descripción de las principales acciones realizadas

Las acciones que se explican a continuación deben entenderse como el resultado tangible del trabajo en red. En la mayoría de los casos han sido llevadas a cabo por las comisiones de trabajo a las que nos hemos referido.

- Catálogo de recursos socioeducativos para adolescentes y jóvenes de Sant Vicenç dels Horts. En septiembre de 1999 se publicó una guía con este título que incluye todas las entidades, servicios y recursos educativos. Las fichas se agrupan en torno a cinco ámbitos: formación reglada, formación no reglada, servicios personales y de orientación, ocio y otros. Actualmente, también existe en formato web: <http://www.xtec.es/crp-baixllobregat6> (dentro de *comunitat - transicio escola treball*).

- Realización de jornadas formativas para los profesionales de los IES, organizadas desde el Centro de Recursos Pedagógicos dentro del Plan de Formación de Zona (*Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya*) para tratar sobre las respuestas que se dan a los alumnos con dificultades de aprendizaje y sobre la atención a la diversidad. Se han realizado 3 ediciones.
- Estudio sobre las necesidades psicosocioeducativas de los alumnos de ESO. Una de las comisiones de trabajo de la red constituida por representantes de los tres institutos y del EAP (equipo de asesoramiento psicopedagógico del *Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya*) elaboró un riguroso estudio de los alumnos que en cada centro presentaban dificultades de aprendizaje. En la fase final, y a petición de la Inspección de Enseñanza, se contó con la supervisión de un técnico externo (Jaume Funes) gracias a la colaboración económica del Área de Educación de la Diputación de Barcelona.

El estudio permitió analizar las diferentes respuestas que desde cada instituto y desde el propio municipio se ofrecían, apuntando líneas futuras de trabajo. El estudio dotó de argumentos sólidos para la solicitud de ampliación de recursos ante la administración con competencias educativas teniendo en cuenta las características socioculturales de la zona. En un primer momento los recursos económicos obtenidos de la administración educativa fueron mínimos, casi simbólicos, aunque últimamente la concesión del Plan Educativo de Entorno puede cambiar esta tendencia. Para los centros educativos el estudio ha tenido un papel muy importante al permitir conocer mejor la realidad y buscar las causas de los problemas detectados, adecuando las medidas correctivas de las situaciones de fracaso que se habían implementado. La comisión continuó durante un tiempo su trabajo y se acordó la conveniencia de ampliar el estudio con datos de primaria (algo que sigue pendiente hasta la fecha).

- Créditos variables de orientación preprofesional. A partir del estudio de necesidades al que nos hemos referido se desarrollaron algunos recursos de prevención para alumnos de segundo ciclo de ESO con grave fracaso escolar. De entre ellos destaca (se llevan 5 ediciones) la organización de estos créditos en régimen de escolaridad compartida. Se trata de un recurso externo al centro, financiado por el ayuntamiento y desarrollado por una entidad social (Colectivo de Cultura Popular), que forma parte del currículum escolar de los alumnos que seleccionan los centros (sujeto a seguimiento, evaluación, etc.). Estos créditos variables establecen dos itinerarios de orientación laboral (tecnológico y comercial) y han permitido la reconducción de muchas de las situaciones de fracaso escolar (En los dos últimos cursos el 80 % del total de alumnos de 4º de ESO que han participado en este recurso ha conseguido obtener el graduado en ESO.

- Recursos de garantía social. La comisión de trabajo encargada de avanzar en este tipo de propuestas ha analizado de forma continuada la demanda y la oferta de formación existente en el municipio y la adecuación de esta última a la primera, proponiendo medidas para armonizar y optimizar los recursos disponibles.
- Protocolo de absentismo. Se ha diseñado e implementado un protocolo local de absentismo para actuar de forma coordinada ante los problemas graves de absentismo. Se han implicado los diversos profesionales de los centros educativos, servicios sociales y otros servicios municipales. El protocolo establece funciones y plazos, y prevé, en una situación extrema, la denuncia ante la administración educativa competente y la fiscalía de menores.
- Dispositivo local de *transición escuela trabajo*. Desde la comisión de trabajo para la garantía social se planteó la necesidad de establecer en el municipio, para los procesos de *transición escuela trabajo*, estrategias de intervención mucho más ajustadas e individualizadas. Esta necesidad fue asumida por el gobierno municipal que, tal como se ha explicado, creó un grupo de trabajo interáreas de acuerdo con la línea establecida por el Área de Educación de la Diputación de Barcelona, para impulsar y potenciar políticas y acciones dirigidas a mejorar la atención de la población juvenil con riesgo de marginalidad mediante el apoyo a los procesos de transición de la escuela al mundo laboral.



## Grupo interáreas TET

La dinámica iniciada en la red local tuvo su prolongación en el seno del Ayuntamiento de Sant Vicenç dels Horts. El propio análisis de necesidades al que nos hemos referido puso en evidencia la conveniencia de actuar desde ámbitos externos a la escuela, incorporando la mirada interdisciplinaria a una realidad que tanto por su volumen como por su impacto social traspasaba los muros de lo estrictamente escolar. En esta dirección, buscando estrategias de cooperación y coordinación técnica a escala municipal que dieran mayor solidez y coherencia a las actuaciones realizadas desde las diferentes áreas del ayuntamiento, fue determinante el impulso facilitado en forma de asesoramiento por la Diputación de Barcelona.

En concreto, la Comisión de Gobierno Municipal, a propuesta de la Concejala de Educación y por encargo del Alcalde, creó primero una comisión y después (segunda fase) un grupo TET de trabajo interdepartamental integrado por técnicos de las concejalías de Educación, Juventud, Servicios Sociales y Promoción Económica para avanzar en el diseño de un dispositivo de garantía social en el campo de la *transición escuela trabajo*. Se perseguían criterios de eficacia y rentabilidad de los recursos con los que cuenta el municipio y, de esta manera, contando con el apoyo de la red, se buscaba asumir una función de liderazgo en este campo. Dificultades de coordinación y la necesidad de disponer de un modelo de intervención contrastado aconsejaron la solicitud de asesoramiento externo al Área de Educación de la Diputación de Barcelona.

Se perseguían criterios de eficacia y rentabilidad de los recursos con los que cuenta el municipio

El soporte técnico debía cubrir la doble vertiente de asesoramiento y supervisión. Asesoramiento para la mejora de los procesos de coordinación, como una fase previa de trabajo, y asesoramiento y supervisión del proceso de elaboración del proyecto local TET como la fase definitiva del trabajo, en conexión con la red local de educación.

En una primera fase, el trabajo realizado por el grupo TET se ciñó a analizar el punto de partida, construir una visión conjunta sobre cuál debía ser el modelo de intervención y definir líneas de actuación. El trabajo se planificó en 8 sesiones, de tres horas cada una, con una frecuencia quincenal. Se inició en el mes de octubre de 2001 y finalizaba el mes de enero de 2002, con la elaboración de un documento final, titulado *Grup interdepartamental, Ajuntament de Sant Vicenç dels Horts, Transició escola treball. Estratègies de coordinació i de cooperació tècnica inter-regidories*, que presentaba el diagnóstico de las causas que dificultaban los procesos de coordinación y establecía propuestas para la mejora de la TET y la toma de decisiones al respecto.

La segunda fase del asesoramiento, y del trabajo del grupo TET una vez formalizado, se orientó a establecer el esquema básico del Dispositivo local TET y la supervisión del proceso de desarrollo del mismo.

El trabajo del grupo TET se ha mantenido a lo largo de los años, coordinando el dispositivo TET y apoyando el desarrollo del trabajo en red. Además del asesoramiento directo, que con diferente intensidad se ha mantenido estable en este tiempo, también se ha integrado en la Red Supramunicipal TET de la comarca del Baix Llobregat que también impulsa el Área de Educación de la Diputación de Barcelona.

### La transversalidad: principio, estrategia y metodología

Se evidenció la necesidad de disponer de una estructura de coordinación interdepartamental

El grupo interdepartamental TET pronto comprendió que impulsar el desarrollo de una red local, o aunque fuese en primera instancia la atención de las necesidades TET desde un trabajo en red, exigía aplicar la misma filosofía de trabajo en clave interna (entre los propios técnicos municipales acostumbrados a trabajar cada uno desde sus lógicas de departamentos autónomos). Por eso, además de situar el público *diana* y evaluar las necesidades de transición, se debían revisar las estrategias de coordinación y cooperación entre los diferentes agentes municipales implicados en estos procesos. La creación del grupo de trabajo interconcejalías debía facilitar (como así fue) un marco de actuación común, basado en el trabajo transversal, que sirviese de ejemplo y motor para el resto de actores integrados en la red. Después de la fase de análisis y valoración de la realidad de los departamentos y servicios municipales en relación con el TET, se evidenció la necesidad de disponer de una estructura de coordinación interdepartamental, con los integrantes, funciones y contenidos de trabajo bien definidos que debía disponer, además, del correspondiente apoyo político para funcionar con éxito.

El grupo TET acordó y fue logrando los siguientes objetivos:

- Crear una visión compartida por parte de las diferentes concejalías implicadas de las necesidades y de la realidad para plantear estrategias comunes.
- Conseguir un nivel de cooperación y diálogo estable entre los agentes implicados.
- Definir y establecer estructuras de coordinación formalizadas que faciliten el intercambio de información.
- Eliminar las dificultades para la interacción con programas o servicios prestados por las diferentes concejalías y otras instituciones relacionadas con procesos TET.
- Elaborar un dispositivo local de *transición escuela trabajo* consensuado, con criterios interdisciplinarios y que integre todos los recursos existentes en el municipio.



Para ordenar y guiar todas las actuaciones que correspondían se creó un documento de planificación anual que ha permitido, año tras año, buscar el consenso sobre las acciones a realizar entre los integrantes del grupo TET, prever el tiempo de ejecución, distribuir responsabilidades, coordinar los recursos humanos y materiales, y evaluar los logros. El plan de trabajo, orientado según los principios básicos de la gestión, ha guiado la labor del grupo, estableciendo un acuerdo de funcionamiento y organización interna del mismo. Las reuniones de todos los integrantes del grupo TET, de periodicidad aproximadamente mensual, han permitido el avance de la reflexión y la toma de decisiones, levantándose acta resumen de cada una como fórmula sencilla para facilitar el seguimiento del trabajo grupal. Para cada ejercicio (curso) se han realizado también las correspondientes evaluaciones de los planes de trabajo, alimentando de este modo de forma racional el diseño de los sucesivos planes de trabajo del grupo TET.

Las principales acciones llevadas a cabo por el grupo TET en estos años que viene funcionando (algunas de ellas también reflejadas en el apartado 4.1 dedicado a presentar específicamente la red local educativa de secundaria) son las siguientes:

- Definición y puesta en funcionamiento del Dispositivo Municipal de *Transición Escuela Trabajo*.
- Edición del tríptico TET para dar a conocer a los alumnos de segundo ciclo de ESO, y a los jóvenes en general, el circuito del dispositivo municipal TET, así como las posibilidades que ofrece y los agentes implicados.
- Edición de la página *web* correspondiente colgada de la página *web* del Ayuntamiento ([www.svh.cat](http://www.svh.cat)).
- Edición en soporte papel y electrónico del boletín TET (<http://www.svh.cat/tet>) que informa y conecta a todos los educadores y técnicos con alguna responsabilidad en el circuito TET.
- Establecimiento del Observatorio de Necesidades TET, con los correspondientes protocolos de traspaso de datos.
- Reactivación y potenciación de la red local de educación.

## El observatorio de necesidades TET

Uno de los primeros trabajos que realizó el grupo interdepartamental TET fue la puesta en marcha de un observatorio de necesidades TET. Inicialmente, los datos de no graduación en ESO de las dos últimas promociones ofrecían una aproximación suficientemente ajustada de las necesidades de *transición escuela trabajo*. Casi el 35 % de jóvenes entre 16 y 18 años, a pesar de poder repetir o acceder a ciclos formativos de grado medio vía pruebas de acceso, se encontraban en situación de inactividad y/o en un incierto proceso de incorporación al mundo laboral. En términos absolutos representaba una población superior a 150 jóvenes. El análisis de los datos del Servicio de Orientación Laboral del Área de Promoción Económica confirmaba que durante el año 2001 se habían atendido a 100 jóvenes de edades entre 16 y 20 años, de los cuales 57 tenían 18 años o menos y nula formación profesional.

El establecimiento de algunas variables y el compromiso de los diferentes actores (IES, servicios sociales, servicios de ocupación, etc.) por aportar periódicamente sus datos permitieron desarrollar un observatorio TET, muy útil para conocer mejor las necesidades, estudiar sus tendencias y evaluar el impacto de determinadas actuaciones. La temprana incorporación de datos sobre la orientación y los itinerarios TET seguidos por los jóvenes y, a partir del curso 2005-06, de los resultados obtenidos en el sistema de enseñanza postobligatoria han dotado al municipio de una herramienta útil en la mejora de las necesidades TET y, también, en el análisis del fenómeno educativo en el municipio.

El observatorio, en la medida que pone en evidencia las necesidades tanto cualitativa como cuantitativamente, ha servido para orientar el análisis de los recursos existentes en el municipio para dar respuesta a las necesidades planteadas. La confección de este hipotético mapa local de recursos (formativos y de orientación) en contraste con el número de jóvenes demandantes puso de manifiesto la, por un lado, suficiencia de los mismos y su escaso provecho debido a la gran descoordinación entre ellos. Por razones diversas, frecuentemente externas al propio municipio, los contenidos, formatos y calendarios de la oferta teóricamente dirigida a este sector de población la hacían poco adecuada. En la medida de lo posible, con la fuerza obtenida por el conocimiento preciso de la realidad local, se han emprendido diversas actuaciones encaminadas a corregir estas limitaciones.

### Dispositivo local de *Transición Escuela-Trabajo*

La definición y organización del Dispositivo local TET ha permitido, desde finales del año 2002, ofrecer un servicio municipal de garantía social para los jóvenes en situación de fracaso escolar grave al finalizar la ESO. El dispositivo se fundamenta en promover actuaciones en tres niveles diferentes:

- **Prevención:** potenciando la complementariedad de los recursos municipales con las medidas llevadas a cabo en los centros educativos con el objetivo de traspasar información sobre los alumnos que requieren un soporte específico para la transición y conectar a estos alumnos y sus familias con el dispositivo. Las acciones en este nivel han sido:

- Organización del programa de orientación pre-profesional a escala intercentros
  - Catálogo de recursos socioeducativos (mencionado anteriormente)
  - Protocolo local de absentismo.
  - Crédito variable de orientación prelaboral
  - Protocolo de traspaso de información de los IES al dispositivo de aquellos alumnos de los centros de la localidad que requieren la atención del servicio TET.
- Orientación y acompañamiento de estos jóvenes en su itinerario de formación fuera del sistema reglado y búsqueda de trabajo:
    - Servicio Municipal de *Transición Escuela Trabajo*. Mediante la reactivación y redefinición del Punto de Información Juvenil (PIJ) *La Motxilla* como punto de referencia para la orientación y el acompañamiento dentro del circuito establecido en el dispositivo TET. Desde este punto, dotado con una orientadora especializada, se recogen las demandas y se atiende de forma individualizada a los jóvenes con necesidades TET, dando información, orientación y apoyo continuo a su proceso. En los últimos años cerca del 100 % de jóvenes que han dejado el Sistema Reglado han sido atendidos por este servicio.
    - Coordinación entre centros que ofrecen programas de formación y garantía social para ajustar su diseño y calendario, en la medida de lo posible, a las necesidades observadas.
- Apoyo y acompañamiento a la inserción laboral:
    - El Servicio de Orientación Laboral, del área de promoción económica, orienta y acompaña en los procesos de búsqueda de trabajo e inserción mediante procesos personalizados, el *Club Feina* y la Bolsa de Trabajo.



Lo más destacado del dispositivo, lo que realmente lo convierte en algo singular y que es esencial en su elevada eficacia, es la intensidad del seguimiento y/o acompañamiento personal, adaptado al perfil del usuario, gracias a la especialización del PIJ. Esta oficina o Servicio Municipal TET es uno más de los nudos que configuran la red educativa, un engranaje fundamental pero que rehuye convertirse en un embudo dentro del proceso de transición. De hecho forma parte de una estrategia de coordinación, cuya necesidad ha sido planteada reiteradamente por la red local de educación hasta ser asumida como uno de los ejes estratégicos de la política municipal en materia de formación y ocupación juvenil. Además, este servicio ha permitido, gracias a los protocolos de seguimiento individual, enriquecer el observatorio de necesidades con información cualitativa de los itinerarios de transición seguidos por los jóvenes.

Lo más destacado del dispositivo es la intensidad del seguimiento y/o acompañamiento personal

## Situación actual: la red y el PEE

(Plan Educativo de Entorno)

La mirada retrospectiva permite, junto a la satisfacción por los resultados obtenidos, reconocer que para llegar hasta aquí se ha necesitado mucha constancia por parte de algunos agentes clave para mantener activa la red y el dispositivo. Las dificultades para aglutinar tantos técnicos de instituciones diferentes, debido básicamente a las muchas obligaciones de éstos, ha sido un obstáculo que vencer, pero sobre todo ha sido la movilidad constante de algunos de ellos (especialmente funcionarios del *Departament d'Educació*) el principal motivo de discontinuidad en algunos procesos.

En cualquier caso, la experiencia acumulada hasta la fecha y el reconocimiento de los resultados del trabajo en red impulsaron al Ayuntamiento a solicitar un Plan Educativo de Entorno (PEE) para el municipio, esperando obtener con ello un importante estímulo para seguir mejorando la educación en Sant Vicenç dels Horts. Sin duda, el trabajo realizado hasta la fecha ha sido un buen aval para obtener la concesión del PEE por parte del *Departament d'Educació*, plan que deberá implementarse a partir del curso 2007-08 y que se espera tenga continuidad por un período no inferior a los 4 cursos.

Los PEE son un instrumento orientado a dar una respuesta integrada a las necesidades educativas de una comunidad, coordinando y dinamizando la acción educativa en los diferentes ámbitos de la vida de los niños y jóvenes desde la proximidad, reconociendo y potenciando las iniciativas educativas que se dan en el territorio. La estrategia fundamental de los PEE, aparte de incorporar ciertas acciones predefinidas desde el *Departament d'Educació* que tienen por objetivo favorecer la inclusión y cohesión social, es reconocer, valorar y potenciar las iniciativas locales que buscan mejorar el éxito educativo, dándoles soporte institucional y los medios necesarios para que se puedan desarrollar al máximo. Estos planes nacen con la voluntad de completar y reforzar la acción educativa de los centros docentes estableciendo continuidad entre lo que se hace en los centros educativos y las diferentes dinámicas sociales y culturales del ámbito comunitario. Algo que enlaza bien con la construcción de una Red estable que dé soporte a la comunidad educativa.

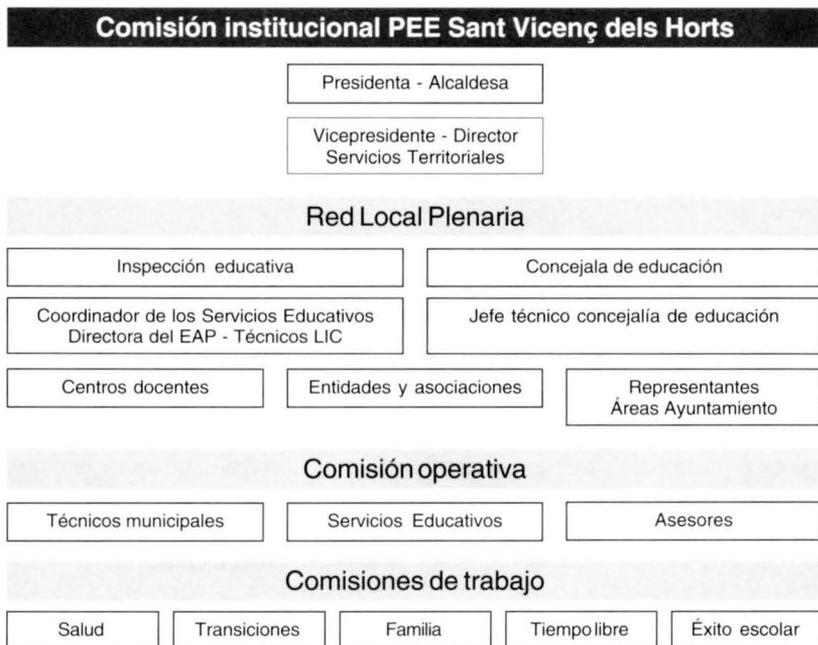
Los objetivos generales del PEE son, a *grosso modo*, garantizar la igualdad de oportunidades, normalizar el uso de la lengua catalana, potenciar la educación más allá del horario lectivo, coordinar todos los elementos socioeducativos, promover el asociacionismo educativo, facilitar una buena orientación profesional, apoyar el trabajo con las familias y mejorar el éxito escolar. Para conseguirlos dota a cada municipio de unas partidas económicas, en función de la población pero siempre generosas, que están sujetas a la realización de gran número de acciones lideradas por los entes locales y sujetas a una estricta planificación y evaluación.

No pretendemos dedicar este artículo a presentar o analizar los PEE. Lo que nos interesa es constatar cómo esta oportunidad que tiene la comunidad educativa y el ayuntamiento de Sant Vicenç dels Horts es el resultado de un

trabajo previo, en red, necesita de la red educativa local para su implementación y, seguramente, servirá para fortalecer en el futuro esta estructura. Porque es ahora, a partir del curso 2006-07, cuando el trabajo continuado de la Red Local de Educación Secundaria ha llevado a una verdadera ampliación de la estructura reticular hasta alcanzar a todos los agentes con funciones educativas del municipio. Podemos afirmar que el desarrollo del PEE obliga a seguir avanzando mediante la ampliación y consolidación de la Red Educativa Local, formalizando su existencia y reconociendo su trabajo. Con ello no sólo se consolida el dispositivo TET y la red existente centrada en la secundaria, sino que se garantiza la dinamización de un importante espacio de coordinación y análisis de la realidad educativa local con el foco puesto en la educación de todos los niños y jóvenes del municipio.



Por ello, una vez concedido a inicios de 2007 el PEE, se ha procedido a reorganizar la estructura de la red, a revisar las necesidades y a proponer una primera planificación de acciones orientadas a mejorar los procesos educativos. El dibujo actual de la organización de la red local se presenta en la figura 1. Aparte de la Comisión Institucional, que preside y ampara la red, con participación de los representantes de la administración local y la administración educativa autonómica, la Red Local Plenaria es el centro de esta estructura. Ya incorpora a más de 30 agentes socioeducativos del territorio, entre servicios municipales, centros y servicios educativos, y entidades y asociaciones municipales que desarrollan actividades y servicios socioeducativos. Para agilizar la logística y operatividad de las decisiones del plenario, y seguir de cerca la gestión de las acciones derivadas del PEE, se constituye una Comisión Operativa. Las diferentes líneas rectoras del PEE serán desarrolladas en profundidad por las comisiones que en el momento de cierre de este artículo están en fase de constitución.



**Figura 1:** Organización de la Red educativa Local de Sant Vicenç dels Horts

La Red Local Plenaria se ha reunido y se reunirá de forma periódica para analizar la realidad y la evolución de las necesidades, hacer propuestas de actuación y aprobar el PEE. Sus directrices deberán ser desarrolladas por las comisiones respectivas, correspondiendo a la Comisión Operativa dar apoyo logístico y de gestión. La Comisión Operativa también establecerá un calendario de reuniones y las formas de seguimiento y evaluación.

Todo el trabajo TET pasará a formar parte de la Comisión de Transición, continuando así la coordinación de las estrategias y acciones TET, en el ámbito Municipal y a escala interna del Ayuntamiento. Es la única comisión que parte con ventaja. Las otras se han definido en función de las múltiples propuestas que se desea desarrollar, procurando que todas las necesidades y las respuestas previstas dependan de alguna comisión. Esta organización no es, en ningún caso, definitiva. De momento ha servido para arrancar la planificación del primer curso de PEE y, tras su evaluación, se valorará su conveniencia y los posibles reajustes. La historia de la red local sigue abierta a su continua construcción. De momento, en esta etapa que se abre, es obvio que no podemos narrar resultados, pero son muchas las ideas y las expectativas. Habrá que esperar a que pase más tiempo para explicar los éxitos, también los fracasos, y seguir valorando con mayor perspectiva que da de sí la evolución de la red local.

## Algunas conclusiones provisionales

La voluntad compartida de articular de manera coherente los procesos de garantía social en el municipio favoreció la creación de la red local de educación, que a pesar de no estar formalizada en ningún protocolo consiguió un nivel de consolidación importante. Como resultado del análisis compartido por todos los agentes que trabajan en el municipio en la educación de adolescentes y jóvenes, fue fácil hacer coincidir intereses, voluntades y compromisos, porque siendo las necesidades comunes, el proceso de compartir las mismas problemáticas y preocupaciones se convirtió en un lugar de encuentro.

En el inicio de esta experiencia, la atención a las necesidades TET centraron la mayoría de esfuerzos. Poco se podía imaginar, hace ya 10 años, que se estaban sentando las bases de una manera de abordar las necesidades socioeducativas que acabaría ultrapasando el mismo objeto de intervención. Con el tiempo se ha comprobado que la experiencia acumulada en todo lo que supone trabajar en red, por parte de algunos técnicos municipales y otros agentes educativos claves en el territorio, se ha convertido en un capital que empieza a obtener su máximo rendimiento. Sin duda, de la estructura-coordinación en Red que se deriva del PEE se recogerán beneficios educativos más allá de los que se obtengan en estos años de implementación.

En este tiempo, hemos aprendido que la falta de formalización y la no dependencia orgánica o institucional de la red son, a la vez, razón de la fragilidad de estas estructuras y fuerza intangible que las alimenta. Porque si la no obligatoriedad limita la eficacia, la horizontalidad asegura el sentido de participación y predispone a la implicación. Quizás por ello, el trabajo realizado desde la red local ha sido algo muy serio, hasta el momento un referente importante para todas las instituciones, servicios y organismos representados, capaz de dinamizar, lentamente pero con constancia, las iniciativas con clara vocación colectiva. Entre otras, una lección bien aprendida es la del valor desde la perspectiva comunitaria de potenciar el diálogo verdadero y la reflexión conjunta entre quienes tienen responsabilidades socioeducativas.



Por último, decir que también hemos aprendido que la red local debe ser un tejido espeso, una estructura de cooperación y complicidades que va más allá de las reuniones plenarias y los acuerdos entre los diferentes líderes y representantes de las diferentes instituciones implicadas. Bien puede afirmarse aquello de que la red somos todos, pues si después de las buenas intenciones y los acuerdos interdepartamentales e interinstitucionales no se consigue una real mejora de las acciones realizadas día a día por los educadores que están en contacto directo con los jóvenes y sus familias, no se consigue nada. Para tejer la red en este sentido se necesita constancia y dedicar esfuerzos a una labor paciente de difusión y formación. El poder de la información que circula, de modo transparente, que llega a diferentes foros para animar a la reflexión y el compromiso es algo que en este tipo de procesos debe ser muy tenido en cuenta.

La red local debe ser un tejido espeso, una estructura de cooperación y complicidades que va más allá de las reuniones plenarias

Más allá del saber procedimental adquirido, esperamos que este aprendizaje sea garantía suficiente para los nuevos retos que afronta la, ya con mayúsculas, Red Educativa Local de Sant Vicenç dels Horts. Posiblemente algunas de estas reflexiones sean válidas y transferibles a otras experiencias similares. Estamos convencidos que la transdisciplinariedad y la cooperación entre agentes son dos principios fundamentales para abordar las complejas necesidades socioeducativas que incumben a los municipios en esta nueva era. Nuestra experiencia muestra un caso de cómo la organización en red puede ser algo más que teoría, quizá el modo emergente más valioso y democrático de ejercer las responsabilidades sociales compartidas.

Jordi Longás Mayayo  
 FPCEE Blanquerna - Universitat Ramon Llull  
 Annabel Fontanet Caparrós  
 FPCEE Blanquerna - Universitat Ramon Llull  
 Marcel·lina Bosch Costa  
 Ayuntamiento de Sant Vicenç dels Horts