

## Los proyectos educativos de ciudad. Una experiencia de gobernanza local

**Ismael Blanco**

El Proyecto Educativo de Ciudad se basa en la participación ciudadana, la planificación estratégica y la corresponsabilidad social en la educación formal, no formal e informal. En este sentido, comparte con otros proyectos ciudadanos el hecho de ser un instrumento de gobernanza. En este artículo se analiza el proyecto educativo desde la perspectiva que lo relaciona con las nuevas formas de democracia participativa.

Desde hace unos años podemos observar cómo en los discursos de diversos agentes políticos y sociales locales se hace cada vez más referencia a nociones como la participación ciudadana, la transversalidad, la corresponsabilización, el trabajo en red... Son nociones que inspiran cualquier Proyecto Educativo de Ciudad. De hecho, son nociones que también están presentes en los denominados Planes Comunitarios de Barrio, en las Agendas Locales 21, en los Pactos Locales por el Empleo y en numerosas políticas innovadoras en el terreno de la interculturalidad, de la promoción de las TIC, de la regeneración de barrios desfavorecidos... En definitiva, son nociones que no sólo están presentes en los discursos, sino que empiezan a tener también un reflejo práctico en ámbitos diversos de política pública (muy especialmente, aunque no exclusivamente, en el ámbito local) (1) .

Hay quien dice que todo ello no es más que una moda, que este tipo de políticas y los conceptos en los que se basan (participación, transversalidad...) son el resultado de una moda pasajera que, con toda probabilidad, se desvanecerá con el tiempo.

Pues bien, yo quiero defender exactamente lo contrario. Este tipo de experiencias son algo más que una moda: reflejan una estrategia de adaptación de los gobiernos locales a un entorno social que es cada vez más complejo e incierto. La gran mayoría de los retos colectivos que en la actualidad tenemos que abordar en las ciudades necesitan ser gestionados a través de la corresponsabilización de actores muy diversos. Gobernar participativamente, relacionamente, a través de redes plurales... no es una cuestión de "buenismo democrático", no se trata simplemente de ser políticamente correctos... Más bien o lo hacemos así, o no seremos capaces de responder a la mayoría de retos que hoy tenemos que afrontar.

¿Qué quiere decir que los problemas colectivos son cada vez más complejos? Quiere decir que cada vez encontramos más dificultades para diagnosticar sus causas, para identificar alternativas, para prever qué efectos tendrán cada una de esas alternativas sobre el problema planteado, para evaluar el rendimiento de las acciones emprendidas... En definitiva, que los expertos "de siempre" no pueden seguir pretendiendo monopolizar el conocimiento. Que cada vez más tendremos que confiar en fuentes muy diversas de conocimiento. Pero también significa que la gran mayoría de problemas enfrentan, hoy, a una gran cantidad de personas y de colectivos sociales, con visiones muy diferentes sobre los problemas, con valores e intereses muy heterogéneos, difícilmente reducibles a los grupos organizados (incluidos los partidos políticos) tradicionales.

Expresado en términos gráficos (véase <http://www.grao.com/imgart/images/AU/A152019U.jpg> - cuadro 1), cada vez más, los problemas a los que tenemos que hacer frente se sitúan en el cuadrante 4, de máxima complejidad política y técnica. El fenómeno de la exclusión social urbana y los barrios en crisis, los retos de la convivencia en las ciudades, el reto de la interculturalidad, de la sostenibilidad... y, claro, de la educación, en un sentido amplio, en el sentido con el que se trabaja en los Proyectos Educativos de Ciudad, todos ellos constituyen problemáticas altamente complejas que necesitan ser abordadas de una forma diferente a la "tradicional".

### Escenarios de gobierno: complejidades técnicas y políticas

Tal y como se expresa en esta figura, los problemas complejos quizá sí tiene sentido que los trabajemos "desde los despachos" -los políticos, desde su legitimidad electoral, apoyados en el conocimiento experto de los trabajadores públicos, que tomen las decisiones a partir de sus competencias y responsabilidades-. Ahora bien, a medida que aumenta la complejidad de los problemas, las soluciones tecnocráticas se van haciendo cada vez más ineficaces y tienen mayores problemas de legitimación. Los problemas complejos requieren soluciones complejas. Tratar de abordar problemas complejos desde la simplicidad de planteamientos y desde el monopolio institucional sólo puede conducirnos a la ineficacia y a la pérdida de legitimidad de las decisiones públicas.

Gobernar la complejidad desde la complejidad quiere decir que la ciudadanía no puede seguir siendo vista simplemente como objeto de las políticas públicas, sino que tiene que ser reconocida como sujeto activo; que la representación de la ciudadanía no puede quedar restringida/limitada a las organizaciones políticas y sociales tradicionales (se llamen partidos, sindicatos o asociaciones vecinales...), sino que se tiene que abrir a las personas, a los grupos informales, a los movimientos sociales alternativos...; que los diferentes niveles de gobierno no pueden seguir actuando desde el aislamiento o la confrontación institucional, sino desde el reconocimiento de las interdependencias que se establecen entre

ellos; que los diferentes departamentos, áreas, sectores, concejalías... no pueden seguir actuando desde la rígida especialización sectorial, sino que tienen que dialogar entre ellos; que las relaciones entre los técnicos y profesionales de los servicios públicos no pueden seguir basándose en rígidas jerarquías y especializaciones, sino que tiene que predominar el diálogo interadministrativo.

Tal y como alguien lo ha expresado, "se trata de pasar de la lógica tradicional del "cada uno hace lo que le toca" a una nueva manera de entender el gobierno basada en la idea del "entre todos lo haremos todo" (2) . Creo que esta concepción del gobierno, que desde la ciencia política hemos bautizado con nombres como la gobernanza, el gobierno relacional, el gobierno en red..., está presente en los Proyectos Educativos de Ciudad, pero también, como he apuntado antes, en otras políticas innovadoras en el ámbito local.

Esta nueva forma de afrontar los problemas colectivos presenta, como mínimo, dos grandes ventajas respecto a la lógica tradicional:

- Primero, nos hace más inteligentes, más capaces de entender los problemas en su complejidad, más creativos en el momento de pensar soluciones, y nos permite hacer confluír recursos de naturaleza diversa para tratar los retos que hemos identificado.
- Segundo, nos permite reforzar la legitimidad de las decisiones, reforzar su aceptación social, crear sentido de corresponsabilidad, confianza entre las partes implicadas...

Ahora bien, situarnos en esta lógica también plantea algunos riesgos. Concretamente, el riesgo principal, como lo plantea Brugué, consiste en que esta nueva manera de gobernar derive hacia lo que expresa el dicho catalán "el més calent a l'aigüera" -lo que podríamos traducir como "y al final, la casa por barrer...". Es decir, que en ese espacio de interdependencias, responsabilidades compartidas, trabajo cooperativo, etc., acaben diluyéndose las responsabilidades, predomine la confusión y, finalmente, los objetivos no lleguen a cumplirse.

Se trata de un toque importante de atención. Atrincherarse en las viejas formas de gobernar, del "cada cual hace lo que le toca", es adoptar una posición intelectualmente cómoda, profesionalmente poco exigente, cívicamente poco comprometida, porque, en definitiva, significa dejar el problema sin resolver. Hoy no podemos abordar el reto de la educación, de la interculturalidad, de la inclusión social, de la sostenibilidad... desde esta lógica tradicional, desde las jerarquías y las especializaciones sectoriales tradicionales, sin caer en graves déficits de eficacia y de legitimidad. Ahora bien, adherirse de forma acrítica, naíf, a la nueva lógica del "entre todos lo haremos todo", de la *gobernanza*, del gobierno relacional... nos puede llevar a experiencias frustrantes. Y a estas alturas ya tenemos numerosas experiencias prácticas para comprobarlo. Sabemos que algunas de estas experiencias generan frustración entre sus participantes porque no acaban de ver que se traduzcan en resultados tangibles; que mantener una participación amplia y sostenida a lo largo del tiempo resulta muy complicado; que la gente puede llegar a percibir que la necesidad de relacionarse con los otros les impide centrarse en la acción; que, más allá de la retórica del consenso, el conflicto a menudo bloquea las posibilidades de continuar avanzando juntos...

Por todo esto, creo que hoy no se trata sólo de defender la lógica de la *gobernanza* en contra del atrincheramiento en la lógica del gobierno tradicional; se trata, también, de ser capaces de identificar y de afrontar los retos ante los cuales esta nueva lógica nos sitúa. Seguramente hay muchos más, pero yo destacaría tres por encima del resto:

- Primero, creo que es importante que los impulsores de experiencias como los PEC, o cualquier otro, entiendan claramente el porqué de estos procesos que pretenden poner en marcha, cuáles son los objetivos que se quieren lograr y que sepan comunicarlos acertadamente a todas las partes implicadas. Aquí hace falta recordar que lo importante no es el nombre de la experiencia, ni seguir una metodología que ha funcionado en otro contexto, del mismo modo que lo importante no es la participación o la transversalidad. La participación o la transversalidad son medios, instrumentos que nos han de ayudar a abordar los problemas con más eficacia y a través de acuerdos sociales amplios. Por lo tanto, es importante que todo el mundo sepa qué se está haciendo, por qué, con qué objetivos, y tener la convicción de que se está siguiendo el camino adecuado.
- Segundo, hacer funcionar la nueva manera de gobernar no sólo requiere nuevas metodologías de trabajo, nuevos organigramas, nuevas estructuras organizativas, etc., sino también, o sobre todo, nuevas actitudes, nuevas mentalidades... La paciencia o la confianza, por ejemplo, son ingredientes fundamentales en proyectos como los PEC. En cuanto a las actitudes y mentalidades, no podemos esperar que cambien de un día para otro. Hay que ir construyéndolas y consolidándolas con el tiempo. El tiempo por sí mismo no genera este tipo de cambios, pero sí necesitamos tiempo para que los cambios se produzcan.
- Tercero, creo que la lógica del "entre todos lo haremos todo" no se puede confundir con la idea de que el conflicto y las desigualdades han desaparecido. Del mismo modo que apelar a la corresponsabilización de todo el mundo no puede confundirse con que todos somos igual de responsables. De la misma manera que insistir en la necesidad de reconocer las interdependencias que se establecen entre las diferentes partes no debe significar que las partes pierdan su autonomía. Asimismo, poner el acento en la necesidad de las relaciones no puede hacernos olvidar la urgencia de la acción y la necesidad de evaluar los resultados. En definitiva, el reto consiste en reconocer que en el conflicto hay oportunidades para la creatividad y que cierta asimetría en las responsabilidades debe seguir existiendo.

En síntesis, estamos ante un proceso de cambio en las maneras de trabajar los temas de la ciudad. Las viejas recetas se quedaron desfasadas ante los nuevos problemas, pero estas nuevas recetas, por su parte, nos sitúan ante nuevos retos. No

hay recetas metodológicas cerradas, por más que algunos "gurús" de la gestión lo pretendan, pero sí criterios que pueden ser útiles. El PEC de Barcelona y de otras ciudades se encuentra en esta tarea y creo que merecerá la pena.

**Hemos hablado de:**

Educación  
Comunidad educativa  
Política educativa  
Barcelona

**Dirección de contacto**

Ismael Blanco  
Universitat Autònoma de Barcelona  
[ismael.blanco@uab.es](mailto:ismael.blanco@uab.es)

- 
1. Una panorámica general de este tipo de procesos se desarrolla en el libro coordinado por Ismael Blanco y Ricard Gomà: *Gobiernos locales y redes participativas*. Barcelona. Ariel, 2002.
  2. Véase el trabajo de Quim Brugué: "Modernitzar l'Administració Pública des de l'Esquerra". Fundació Nous Horitzons. Quaderns El Pensament i l'Acció, 2004. Versión digital disponible en [www.noushoritzons.org](http://www.noushoritzons.org).