

El Proyecto Educativo Metropolitano: Camino al cambio educativo Lima, ciudad educadora

El Proyecto Educativo Metropolitano (PEM) como una propuesta de cambio educativo, pone en el debate las preguntas ¿en qué ciudad queremos vivir?, ¿qué nuevos modelos educativos construir?, ¿qué aprendizajes son más relevantes?, ¿qué gestión es más adecuada? Se trata de cuestiones que están en el fondo del debate educativo promovido por la Municipalidad de Lima en las consultas ciudadanas y técnicas que viene realizando en el marco de la elaboración de este Proyecto orientado a la formación participativa y concertada de las políticas de cambio educativo en la ciudad de Lima. El norte: la construcción de una Ciudad Educadora.

Desde una perspectiva educadora, la intención de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) es que la ciudad planifique su desarrollo y, por tanto, sus oportunidades educativas, en sintonía con las potencialidades, requerimientos y retos de niños, niñas y jóvenes que lamentablemente, en su gran mayoría, reciben una educación deficiente, pero no por ello dejan de soñar con mejores oportunidades de realización humana. El Proyecto Educativo Metropolitano (PEM) tiene, precisamente, la intención de ordenar y aumentar las múltiples oportunidades que les brinda la ciudad para aprender y para formar ciudadanía. Por ello, hoy más que nunca, *educar es formar ciudadanos*.

Este sentido ciudadano de la educación cobra una singular relevancia para el caso de la construcción de Lima como ciudad educadora, en la medida en que su característica central como ciudad es la diversidad cultural y social. Ésta es, de hecho, la fuerza que favorece el cambio hacia una mayor inclusión social, porque la identidad y la pertenencia se labran y fortalecen en medio de la tensión creativa entre los valores que afirman la diversidad y la igualdad. Educar en ciudadanía es aprender a manejarse en esta tensión.

Se trata, entonces, de afrontar un desafío de proporciones: sobre la base de estas potencialidades ciudadanas, hacer realidad, día a día, el sueño de una ciudad más inclusiva, amable, acogedora, saludable, ética y solidaria para todos y con todos. Son éstos los valores que busca movilizar el Proyecto Educativo Metropolitano.

LA PLURALIDAD DE SENTIDOS DEL PEM

Un proyecto educativo es más que un simple plan de acción, sea éste estratégico o normativo. Su función

LUIS SALAZAR

Asesor de la Municipalidad de Lima en la elaboración del PEM

primordial es orientar un nuevo sentido de la educación; es decir, un proyecto de individuo, de cultura y de sociedad por construir. En otras palabras, expresa las orientaciones de política, de largo plazo, que deben ser asumidas por las autoridades, la sociedad civil y todos los actores de la educación. De ahí que podamos hablar de los tres sentidos del PEM: político, pedagógico y estratégico.

El sentido político del PEM

Gracias al impulso de la descentralización educativa, el debate en este ámbito se dinamiza alrededor de la gestión de las políticas para la educación, una temática relativamente nueva si tomamos en consideración que tradicionalmente ha sido el Estado, particularmente el Ministerio de Educación (MINEDU), el que ha tenido el monopolio de las decisiones en la materia. En la actualidad, es evidente el protagonismo de las regiones en impulsar este enriquecedor debate, dirigido a la formación democrática, concertada y participativa de sus particulares políticas educativas, manifestadas en los Proyectos Educativos Regionales y los Proyectos Educativos Locales.

Éste es un hecho de proyección trascendental para efectos de profundizar la autonomía regional y local de Lima Metropolitana en las decisiones educativas. El PEM contiene políticas educativas amplias, flexibles, de largo y mediano plazo, destinadas a orientar las decisiones de los funcionarios y otros actores respecto de los objetivos educativos que se han de lograr. De esta manera, el PEM expresa una nueva cultura democrática porque, por un lado, permite tomar decisiones con autonomía y confianza, y, por otro lado, porque las políticas son defi-

nidas a través de un proceso de consenso que involucra a muchos y diversos actores y no solo a las autoridades del sector. En ese sentido, el PEM es también una herramienta de incidencia pública.

El sentido pedagógico del PEM

El PEM es una propuesta de cambio educativo; la pedagogía es el centro del debate educativo: ¿Qué ciudadano queremos forjar? ¿En qué ciudad queremos vivir? ¿Qué nuevos modelos educativos vamos a construir? ¿Qué aprendizajes son los más relevantes? ¿Qué gestión es la más adecuada? Son cuestiones que están en el fondo del debate educativo generado en las consultas ciudadanas y técnicas.

El PEM no es solo un proyecto escolar; es también un proyecto de la ciudadanía para la ciudadanía. En esencia, la perspectiva pedagógica del PEM viene dada por el hecho de que sus políticas se entroncan con las políticas de desarrollo urbano, de seguridad ciudadana, de prevención de riesgos, etcétera. El sentido pedagógico del PEM es pues “el ojo educativo” con el cual se deben mirar y orientar todas las propuestas de desarrollo de la ciudad. Es una garantía para que la ciudad se gobierne desde una perspectiva de desarrollo humano, “desde el talento más que desde el cemento”.

El sentido estratégico del PEM

El PEM está orientado a la formación participativa y concertada de las políticas de cambio educativo en la ciudad de Lima, y tiene como norte el ideal de construir la Ciudad Educadora. En ese sentido, busca conseguir el



reconocimiento formal y la legitimidad social necesarios para su implementación. De ahí que podemos decir que el PEM es un instrumento de posicionamiento social del cambio educativo.

Desde el sentido estratégico del PEM se asume también la necesidad de organizar su formulación en un contexto marcado por la competencia y la fluctuación de alianzas. A partir de ello, la negociación se convierte en el eje de las relaciones con los otros actores, los cuales no son un obstáculo con los hay que competir sino otro recurso por utilizar para sus propios intereses. Lo sustantivo del PEM, en términos estratégicos, es que, al ser producto de acuerdos, principios y objetivos concertados, esclarece las relaciones y dispositivos de diálogo que establecen los distintos agentes del Estado y de la sociedad, y, a la vez, clarifica el grado de inserción y aporte que muestran en el desarrollo del debate educativo en Lima.

EL PROCESO CIUDADANO DE LA FORMULACIÓN DEL PEM

El PEM toma como referencias rectoras la Ley de Educación, las propuestas de Educación Para Todos, el Acuerdo Nacional y la visión y los objetivos contenidos en el Proyecto Educativo Nacional; recoge los siguientes principios:

- La construcción de la ciudad educadora es un aporte sustantivo de la educación para garantizar la inclusión social, entendida ésta como el desarrollo de la ciudadanía.
- El Proyecto Educativo Metropolitano es una propuesta de cambio educativo en el marco de la descentralización educativa y no solo un simple instrumento de gestión. Plantea radicalizar la descentralización, establecer nuevas relaciones pedagógicas, nuevos aprendizajes y nuevos roles a los actores sociales.
- La movilización y participación ciudadana en la formulación del PEM es un componente fundamental, con el cual se expresa la demanda social por la educación y se dinamizan distintos compromisos por el desarrollo educativo de la ciudad.
- Los valores sociales y pedagógicos movilizados del PEM son la forja de la identidad personal y colectiva como limeños; la igualdad de oportunidades o justicia educativa para todos los habitantes de la ciudad, y el desarrollo del espíritu productivo, innovador y de logros.

- Se basa en la transversalidad de sus acciones, porque supone incorporar en la agenda política y operativa de todas las instituciones públicas y privadas una serie de políticas de desarrollo educativo para favorecer el desarrollo de capacidades de los ciudadanos. Por ello, tanto en su formulación como en su ejecución es intersectorial, multidisciplinario e interinstitucional.
- El PEM es un diseño abierto, flexible, debatible y convocante. Esto quiere decir que con su aprobación no queda sellado ni se cierra la posibilidad de enriquecerlo. El PEM no es un documento, sino un espacio permanente de movilización social.

La ruta metodológica de la formulación del PEM tiene tres momentos; uno primero está referido a la consulta social, siendo su producto el acogimiento de la demanda ciudadana y la formulación del borrador del PEM; el segundo momento es la consulta técnica con expertos sobre los distintos temas educativos, cuyo producto es el documento definitivo del PEM; y un tercer momento es el debate político con partidos, autoridades y líderes, cuyo producto es la aprobación oficial del PEM. Hasta hoy se ha desarrollado ampliamente la consulta social, de modo que faltan las otras dos consultas. De ahí que a continuación solo vamos a detallar cómo ha sido el proceso de la consulta ciudadana.

La consulta social tuvo el propósito de conocer las principales inquietudes educativas compartidas por la ciudadanía y sus instituciones, así como indagar por los principales puntos fuertes de la ciudad en materia educativa. Estas distintas visiones se ordenaron como visiones sobre el territorio, sobre la educación, sobre la participación y sobre el propio Proyecto de Ciudad.

Para efectos de hacer operativa y más participativa la consulta, se estimuló la creación de los Grupos Impulsores como líderes de la consulta en cinco zonas de Lima (norte, sur, este, oeste y centro). El Grupo Impulsor es la expresión zonal de la concertación de actores del Estado y la sociedad civil para elaborar la política educativa metropolitana sobre la base de la demanda y las propuestas ciudadanas. En él participan vecinos, actores del Estado, ONG, estudiantes, etcétera. Cada Grupo Impulsor desarrolló capacidades específicas para conducir el proceso de consulta ciudadana.

El propósito fue que se comprendiera de manera cabal cuál es el sentido del PEM, sus conceptos, elementos básicos, la ruta metodológica que se debe seguir y el marco legislativo vigente. Sin duda, éstas son capacidades específicas, pero a



Andina

futuro cada Grupo Impulsor se deberá fortalecer al menos en tres capacidades: capacidad para establecer visiones y propósitos innovadores; capacidad para lograr consensos; capacidad para detectar y analizar problemas, y para formular políticas y medidas relevantes que permitan resolver los problemas detectados.

Hasta la fecha se han realizado alrededor de 35 jornadas de consulta ciudadana, con una participación provisional de aproximadamente 5 mil ciudadanos y ciudadanas. Ésta ha sido la base para formular el primer borrador del PEM, que contiene la visión de ciudad educadora, los objetivos educativos y los lineamientos de política educativa.

En ese sentido, el mayor reto del proceso metodológico de la consulta fue que se logre crear una verdadera comunicación entre los actores consultados, para lo cual fue clave formar climas de mutuo reconocimiento como sujetos de diálogo en cada uno de los distintos escenarios de la consulta. Se buscaba que esta comunicación dialógica hiciera posible la disminución del riesgo del formalismo, la desmotivación y la discriminación.

LOS DESAFÍOS QUE SE AVECINAN

Varios son los desafíos que se avecinan en la formulación del PEM. A nuestro juicio, por el momento son tres:

- Mantener el espíritu movilizador del PEM. Existe la marcada tendencia de reducir los Proyectos Educativos a solo un documento, o, en el mejor de los casos, a solo un instrumento de gestión. La inercia del poder burocrático cumple la función de “cosificar” el PEM, sustrayendo su valor innovador; pero también los enfoques gerencialistas de la administración educativa pública atentan contra el espíritu movilizador y participativo del Proyecto Educativo, toda vez que

privilegian su dimensión más instrumental, normativa y excesivamente sesgada a lo económico. Para evitarlo es necesario ampliar los espacios y canales del debate educativo, como los foros educativos locales, de tal manera que el eje de la discusión y las decisiones educativas de la ciudad giren en torno al PEM. Necesitamos un PEM “vivo”. No hay que olvidar que el valor del PEM reside en inspirar a la ciudadanía a hacer de Lima una Ciudad Educadora. Se trata pues de una herramienta de debate educativo.

- Construir un nuevo modelo educativo comunitario. El PEM, al ser una propuesta de cambio educativo, encierra un conjunto de enfoques, principios, finalidades, estrategias, medios y herramientas educativas de nuevo orden. Por ello, un reto mayor es construir, desde cada escuela, un modelo educativo comunitario que se enraíce en las dinámicas del desarrollo local, de tal manera que las comunidades, los niños, sus familias, autoridades y docentes vayan teniendo el poder de controlar las condiciones de aprendizaje que garanticen el bienestar educativo.
- Hacia un nuevo modelo de gestión educativa. La gestión del PEM exige cambios profundos. Se trata de afirmar el gobierno educativo democrático en la conducción del sistema; de cuestionar la racionalidad instrumental que impera hoy en las estructuras y procedimientos de gestión, y de fundar un nuevo modelo sobre la base de fundamentos ético-morales más amplios que los exclusivamente técnicos. Se trata, en suma, de amplificar el sentido ético del PEM para retomar la confianza en la educación pública; de que el PEM exprese la voluntad y capacidad de resolver radicalmente los problemas de la calidad y equidad educativa; de hacer de la innovación el principal valor agregado del PEM; y de organizar la transversalidad como modo de gestión natural. 