



## **“REDES EDUCATIVAS: ESPACIO DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA POR LA COMUNIDAD PARA LA ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS RELACIONALES Y PREVENIR LA VIOLENCIA”**

**M<sup>a</sup> Jesús Comellas Carbó**  
Universitat Autònoma de Barcelona

### RESUMEN

El desarrollo óptimo e integral de una persona pasa por el aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir junto a los demás. Estos son aprendizajes base para la socialización que ayudan a situarse dentro de la comunidad y participar, de forma saludable, en la sociedad. Este es el reto de la educación. Es bien sabido que no sólo se educa en el marco de la escuela, y que son necesarios todos los agentes y agencias educativas.

En educación se convierte en necesidad el trabajo en red de toda la comunidad. La intervención precoz y preventiva derivada del análisis compartido en relación a las acciones que cada entidad lleva a cabo constituye el verdadero reto para afrontar el aprendizaje de las competencias relacionales, en todos los contextos, favorecer la convivencia y prevenir la violencia..

### **Palabras clave (keywords)**

Trabajo en red, corresponsabilidad, convivencia, socialización, educación, desarrollo integral del individuo, ciudadanía, investigación – acción.

*Una ciudad no se valora solamente por el urbanismo, los equipamientos y su desarrollo económico, sino también por los valores compartidos en el proceso continuado de vida colectiva (FIORENZO ALFIERI).*

### OBJETIVOS

La educación es un derecho<sup>1</sup> y un bien general que debe garantizarse. La institución pública en la cuál se ha depositado el encargo social de llevarla a cabo es la escuela. El paso obligatorio durante una etapa por el sistema educativo se ha constituido como una necesidad para asegurar la equidad, de manera que este derecho sea efectivo para toda la ciudadanía (al menos durante una etapa vital de desarrollo y crecimiento). Es pues su responsabilidad actuar para conseguir que la socialización de niños y jóvenes sea una realidad universal, sea cual fuere el origen familiar y social del alumnado. Los contenidos de su actuación, fundamentados en el desarrollo de las competencias básicas, abarcan des de la construcción de la identidad personal y grupal, el desarrollo de sus capacidades, la aprehensión de conocimientos y su aplicación, hasta el progreso en habilidades sociales, por incidir en los cuatro pilares<sup>2</sup> del informe coordinado por DELORS (DELORS, 1996).



## "REDES EDUCATIVAS: ESPACIO DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA POR LA COMUNIDAD PARA LA..."

La finalidad última de la educación es acrecentar el bien común. La manera de ser, la práctica de lo aprendido, las aportaciones a la comunidad y en diferentes espacios sociales a lo largo de la vida, repercuten en el conjunto de la sociedad. La educación es un bien social, ya que contribuye a la vida cotidiana de las ciudades y pueblos, en su desarrollo económico y social, sobretodo en el marco relacional de la convivencia. Como dice un refrán africano "*para educar a un niños hace falta toda una tribu*" (MARINA, 2004<sup>3</sup>), por esto el hecho de educar, no puede dejarse sólo en manos de los/las profesionales del sistema educativo; es demasiado importante lo que está en juego: el quehacer actual y futuro de la sociedad. Esta comunicación pretende abundar en la necesidad de trabajar de forma compartida y conjunta para conseguir educar, de forma positiva e integral (es decir, en todos sus ámbitos), a toda la ciudadanía de nuestra sociedad futura.

### **El entorno de relación: la comunidad**

Está claro que un escenario de socialización fundamental es el marco escolar y que éste ocupa la centralidad durante unas edades de la vida; pero existen otros escenarios (los cuáles están tomando una creciente relevancia en las vidas – y en la educación – de los menores) y deben ser tenidos en cuenta. *La escuela es parte del entorno*, de un contexto social y urbano, de una comunidad y una sociedad, aquélla está en constante interacción con éste y, por ello, no puede actuar a su margen. La escuela ha de trabajar abierta al entorno y, a ser posible, conjuntamente con éste. Ambos deben establecer una relación bidireccional, de constante feedback, creando sinergias entre sus agentes y redundando en los mismos objetivos básicos.

Las políticas públicas están respondiendo a esta demanda y trazando esta nueva orientación. Las políticas de proximidad, llevadas a cabo por los gobiernos locales, ya hace un tiempo que lideran esta reconversión en el marco de los principios de la carta de Ciudades Educadoras<sup>4</sup>. Su orientación lleva a la interacción entre las propuestas de la educación formal, no formal e informal y concibe la propia ciudad como agente educador; ultrapasando su connotación de escenario donde pasan las cosas y de continente de recursos educativos. El principio fundamental de este movimiento está en compartir la necesidad urgente de *integrar en una misma perspectiva la acción educativa de los distintos ámbitos y agentes educativos a partir del diálogo y la colaboración*.

Para llevar a la práctica este compromiso, algunas ciudades han implementado los llamados *Proyectos educativos de ciudad*<sup>5</sup> estos son planes transversales, llevados a cabo con la complicidad y participación ciudadana, los cuáles constituyen un instrumento para ordenar y orquestar las diferentes iniciativas y acciones educativas que se desarrollan en un territorio. La finalidad es conseguir que se compartan los objetivos y que la respuesta educativa sea coherente, respondiendo a las necesidades locales.

En Cataluña, el gobierno autónomo también está caminando en la dirección de la *corresponsabilidad entre administraciones*; desde la *Conselleria d'Educació de la Generalitat de Catalunya* se han iniciado, conjuntamente con los gobiernos locales, propuestas de relación de la escuela con su entorno próximo – los llamados *Plans Educatius d'Entorn* – además de otras políticas propuestas en el marco del reciente *Pacte Nacional per l'Educació*<sup>6</sup>. Todos estos posicionamientos políticos son impulsados para mejorar el sistema educativo, en del convencimiento que la tarea de educar precisa la intervención de todos y cada uno de los agentes y agencias del entorno y basados en la premisa que desde la proximidad se puede aportar una respuesta más ajustada a las necesidades territoriales. El sistema mejora, pero lo importante es la pretendida mejoría de la acción educativa; para ello se hace necesario que los distintos escenarios y agencias socializadoras lleguen a acuerdos para su cometido común y se corresponsabilicen del objetivo compartido: la educación integral de la ciudadanía.

Queda claro que el desarrollo personal y el aprender a vivir juntos no sucede únicamente en los centros escolares. Es sobretodo a través de las interacciones con el entorno donde se ponen en práctica los valores y por tanto donde se aprende (y practica) el *vivir juntos*. Ello no está libre de tensiones y conflictos. El conflicto es connatural al hecho de vivir y convivir; al compartir se manifiestan



## CONTEXTOS EDUCATIVOS ESCOLARES: FAMILIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO

(des)encuentros por intereses diferentes, por necesidades desiguales, por prioridades diferenciadas... El detectarlos permite ir conociendo a los demás, siendo lo más importante (y educativo) ponerlos de manifiesto y aprender gestionarlos. Este es un aprendizaje relevante para el desarrollo individual y grupal. Los acuerdos alcanzados – y a ser posible, consensuados – contribuirán a la construcción de espacios seguros para el desarrollo de la ciudadanía, partiendo de la promoción de pautas de comportamiento, códigos sociales para conseguir, conjuntamente y con ejercicio de corresponsabilidad, una convivencia positiva.

Pero la educación ha de ir un paso más allá: los adultos no sólo deben acompañar – de forma coherente – el aprendizaje de la convivencia, a partir de la resolución de los conflictos que aparecen en el grupo (ofreciendo estrategias y criterios para la toma de decisiones autónoma, consciente, reflexionada y consensuada de éste<sup>7</sup>) sino que los agentes educativos deben prestar atención a la forma cómo se construye el grupo, para poder intervenir de forma preventiva antes de que se de conflictividad<sup>8</sup>.

Los adultos son pieza fundamental para el desarrollo de la autonomía y para la construcción activa de la convivencia. Son personas con experiencia de socialización y con responsabilidad comunitaria de enseñar y aprender a convivir en una sociedad plural. Familias, profesorado y entidades de educación en el tiempo libre tienen una clara intencionalidad educadora, por esto conforman lo que llamamos “agentes educadores”<sup>9</sup>. Otros – sobretudo nos referimos a los relacionados con las tecnologías de la información y la comunicación – pueden no explicitar su finalidad educativa pero, lo esté o no, lo cierto es que influyen notablemente en el desarrollo de las nuevas generaciones y por tanto llegará el momento en que tendrán que asumir que, también, son coresponsables de la educación.

Se hace pues necesaria la participación de todos los agentes y agencias educativas aunque hace más compleja la tarea educativa. Sucede que en cada escenario socializador, en cada agencia, se puede actuar de diferente manera en función de criterios propios, en consonancia con los criterios y valores aceptados y proporcionados por las oportunidades surgidas de las interacciones con su entorno próximo. Todo esto ha influido en la manera de ver las cosas y de posicionarse respecto a su responsabilidad educativa. Partiendo de variabilidad ha de aprenderse a actuar de manera conjunta para ser referentes claros.

Se hace necesario, pues, llevar a cabo un trabajo común, que permita llegar a acuerdos en base al principio de garantizar el progreso personal y colectivo. A partir de éstos se irá conformando el modelo educativo compartido, basado en valores de ciudadanía, para la convivencia, el respeto y el buen trato. Los acuerdos enmarcarán las acciones de los diferentes agentes y orientarán la construcción de pautas de comportamiento, que permitirán establecer pautas relacionales idóneas en cada escenario.

Se trata de la construcción activa de la ciudadanía responsable, donde se encuentran educandos y educadores de todos los escenarios de socialización, desde el convencimiento que la aportación de todos y cada uno es importante para conseguir una sociedad más justa, equitativa e inclusiva, de manera que el entorno sea más amable y satisfactorio para toda la comunidad.

Desde las ciencias sociales, se reconocen dos principios que argumentan el interés de la organización y dan fortaleza a la idoneidad de creación de redes profesionales en la contribución a la resolución de problemas complejos:

- La **variabilidad** que permite afrontar cuestiones complejas. La complejidad del hecho educativo exige la cooperación entre agentes para poder abordar el reto compartido. La contribución de cada uno es imprescindible y la organización ha de ser cómoda para todos sus componentes.

- La **redundancia**: consecuencia de la diversidad de los agentes que la componen. Ningún agente, por sí solo, puede abarcar la multiplicidad de acciones que comporta el hecho de educar (entendido holísticamente), pero si la red está compuesta por los elementos idóneos se contará con la pluralidad de agentes, capacitados e implicados en la contribución en su cometido.

Estos dos argumentos, la variabilidad y la redundancia, aportan efectos positivos para la consecución del objetivo, en este caso el desarrollo social de las nuevas generaciones, y para conseguir una



## "REDES EDUCATIVAS: ESPACIO DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA POR LA COMUNIDAD PARA LA...

convivencia positiva de todos. De aquí la idoneidad de la organización de redes como organización estratégica de los agentes educativos en el trabajo de socialización.

Para conseguir una sociedad convivencial, pues, es necesario trabajar desde tres premisas que han de enmarcar la *cultura compartida*:

- La participación (activa) de todos los actores pertinentes
- La concurrencia de los diferentes agentes en un objetivo común
- El compromiso de los agentes a través del **trabajo en red**.

Estas premisas corroboran la importancia de sentirse parte de un grupo, de una comunidad (siendo el sentido identitario y de pertenencia esencial para fortalecer el compromiso comunitario en la convivencia). La cultura compartida y las expectativas que vayan generándose llevarán a crear complicidades entre los actores y la suma positiva de las acciones de éstos, lo que evitará entrar en contradicciones en los diferentes escenarios socializadores, ofreciendo un modelo educativo coherente.

Etimológicamente una red es "*un aparejo hecho con hilos, cuerdas o alambres trabados o anudados formando mallas*" (CASARES, 1999). El tejido resultante adquiere fortaleza y para su resistencia son necesarios todos los nudos. Por analogía también se le llama red al conjunto de vías de comunicación o conjunto sistemático de tuberías, de hilos conductores... que facilitan el paso de un fluido y su circulación.

Tanto la fortaleza a la que hace referencia la primera definición, como la interconexión citada en la analogía, son útiles para ejemplificar las virtudes del trabajo en red como organización estratégica de profesionales. Sus puntos fuertes son, por una parte, precisamente las interconexiones de los agentes y, por la otra, la solidez de los resultados del trabajo común. En esta manera de trabajar cada nudo, cada profesional o cada agencia, es importante en sí mismo y aporta robustez al proyecto conjunto.

A la vez pueden existir modelos diferentes de redes: según el objetivo común, según el tipo de trabajo a desarrollar, según la composición de la misma, según la organización que se dote, según las expectativas creadas, según su estructura funcional y/o relacional....

Esta variedad de posibles redes comparten una cuestión: la voluntad de cooperar en un proyecto común. Este proyecto podrá llevarse a cabo si *la implicación de todos los miembros es real y hay una voluntad compartida de gestionar los conflictos que aparezcan en el proceso y de conseguir el objetivo que motiva su labor conjunta*. Estos son, pues, los dos ingredientes básicos que permiten trabajar en un clima de confianza y avanzar en la articulación de una cultura cooperativa construida entre todos los miembros de la red.

En el trabajo de socialización, y por ende en el trabajo educativo, puede haber varias *redes de trabajo simultáneas, las cuáles deben compartir criterios de actuación y consensuar objetivos y pautas educativas que fomenten el desarrollo integral de los menores*. Este es el planteamiento que subyace al Observatorio de la Violencia Escolar del GRODE. Desde el convencimiento que la convivencia es compleja y depende de la socialización positiva de las personas de un grupo (y que además la pertenencia a grupos es múltiple para cada individuo), pensamos que se ha de trabajar con criterios comunes en los diferentes escenarios.

Nos referiremos brevemente a las redes que tenemos presentes en el trabajo que llevamos a cabo des del Observatorio. Hablaremos de su composición y de su cometido específico para conseguir una socialización positiva de niños y jóvenes.

• **RED DE AULA:** está compuesta por el alumnado y el profesorado asignado, con un papel destacado del tutor/a. La misión primordial es la de "crear grupo" y para ello la detección y análisis/reflexión de las relaciones grupales es básica para trabajar el sentido de pertenencia y la inclusión de todos los miembros. Por otro lado, la participación<sup>10</sup> activa del alumnado en el grupo (Tonucci 2005) se convierte en esencial para forjar su autonomía y su implicación en el quehacer común. Las intervenciones del profesorado (y la comunidad educativa) en este sentido serán proactivas para influir en el clima de aula y lograr la convivencia en el grupo, así como su trabajo capital para forjar ciudadanos que convi-





## CONTEXTOS EDUCATIVOS ESCOLARES: FAMILIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO

van armoniosamente y comprometidos con lo comunitario. Los factores de análisis del sociograma van en esta dirección.

- **RED DEL PROFESORADO Y DE LA COMUNIDAD ESCOLAR:** está compuesta por los miembros del equipo directivo y del claustro de profesorado, siendo recomendable la incorporación del personal no docente y las personas responsables y/o dinamizadoras de otras actividades que se desarrollan en la escuela. La red escolar tiene la responsabilidad de la convivencia en el centro. Es evidente que algunas veces habrá que poner en marcha acciones paliativas, pero el Observatorio propone el trabajo desde lo positivo anclado en las relaciones grupales detectadas y trabajadas en el marco del grupo. La reflexión sobre la práctica y las propuestas de mejora son las estrategias de acompañamiento que el Observatorio ofrece a las comunidades. La puesta en práctica de la metodología de investigación-acción, se contrasta como más efectiva que ofrecer recursos aislados, los cuáles pueden o no llevarse a la práctica y aportan una “solución” parcial y aislada.

- **RED DE FAMILIAS:** el trabajo conjunto entre centro escolar y familia es indispensable para llegar a acuerdos sobre valores, hábitos y criterios educativos adecuados a cada edad. Se propone un trabajo no circunscrito a un solo centro sino que comprenda familias de una zona escolar. El contacto entre familias diversas enriquece el trabajo y facilita la conexión e intercambio de propuestas.

- **RED TERRITORIAL:** sus componentes son todos los agentes educativos de un territorio (zona escolar, un barrio, un municipio...). Se trata de crear vínculos en el territorio, sinergias entre las actuaciones de los agentes y agencias y acordar una serie de principios que sirvan para acometer el objetivo común. En este caso suele estar liderada por la Administración Local y puede tener objetivos globales – sería el caso de los Proyectos Educativos de Ciudad – o objetivos parciales – un buen ejemplo serían las redes formadas para llevar a cabo los *Plans Educatius d'Entorn* – y otros concurrentes con algunos de los servicios municipales – como sería el caso de proyectos para la mejora del éxito escolar, los proyectos destinados a jóvenes que no acreditan la enseñanza obligatoria o los servicios para la primera infancia, por citar algunos<sup>11</sup>. El objetivo es el que determinará quienes son los agentes que deben invitarse para formar parte de la red.

El trabajo en red multiplica los resultados debido a la suma de aportaciones encadenadas de tal manera que una queda reforzada por la anterior y por la venidera, dado que forman parte de un proyecto consensuado. Son necesarios actores diversos y éstos incrementan las alternativas disponibles. Es importantísimo que estén presentes todos los agentes siempre que aporten una mejora a la red. Cada uno tiene su cometido específico y ha de contribuir, desde su parcela y de manera cómoda, a la mejora del proyecto compartido. Es la suma de todas las acciones la que permite un resultado de éxito. El sistema relacional es básico. Este planteamiento ha de ser claro para todos y cada uno de los miembros que compone la red.

Todos los nudos adquieren la misma importancia para la consecución del cometido. Ninguno de ellos debe atribuirse autoridad por encima de los otros. La autoridad la rige el proyecto compartido y no un agente u otro. La aportación de cada uno es diferente, porque es diferente su función (según sus competencias y lo que se acuerde en la red). Todas son necesarias y toman relieve en el conjunto del proyecto. En el caso que nos atañe, la escuela, por razón de inclusión y de equidad ocuparía la centralidad de la red, tanto por su capacidad de incidencia como por su aptitud para intermediar entre los diferentes agentes, pero la centralidad no le inviste de autoridad o liderazgo<sup>12</sup>.

Los espacios de planificación, reflexión y evaluación darán la pauta de los compromisos adquiridos, de la orientación de las acciones y resultados. Para ello es necesario que la red se dote de un plan de comunicación interno acompañado de un plan de comunicación externa de forma que la comunidad pueda valorar qué se hace, porqué se hace y cuáles son los resultados obtenidos.

Las ventajas del trabajo en red, sin embargo, sobrepasan las exigencias apuntadas. Ciertamente es un proceso costoso, pero también potencial en sus efectos. Por un lado podemos decir que los resultados obtenidos superan en mucho a la resolución que obtendría cada agente a través de su actuación



## "REDES EDUCATIVAS: ESPACIO DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA POR LA COMUNIDAD PARA LA...

en solitario y se evita la probabilidad que, al trabajar de forma aislada, la acción de uno puede quedar contrarrestada por la acción de otro.

Para que la red sea productiva en sus resultados y satisfactoria para los diferentes agentes que la componen, hay que tener presentes unos requisitos que posibilitan su eficacia. Los más destacados son:

- La **voluntad de cooperación** en un proyecto común iniciado a través del conocimiento y reconocimiento del valor aportado por cada uno de sus miembros, acompañado de la determinación de compartir análisis, traspasar información, optimizar recursos...

- La **coincidencia en la finalidad de la acción, los criterios de actuación y el impacto que se quiere producir**. Compartir el objetivo es el elemento crucial que posibilita el compromiso, con presunción de continuidad, en la actuación conjunta.

- La **voluntad de interdependencia**: que comprende las aportaciones de diferentes visiones complementarias, la flexibilidad organizativa y la negociación para el consenso en la toma de decisiones. Esta voluntad ha de ir acompañada de la confianza entre los miembros, basada en el reconocimiento de las potencialidades de cada agente...

### DISCUSIÓN/CONCLUSIONES

Del trabajo en red se destaca la coherencia educativa entre los agentes educativos, la cuál ayuda a los menores en sus referentes para desarrollarse; el requisito (y oportunidad) de la interdependencia, ya que construye la idea de proyecto compartido, la voluntad de cooperación, que en sí mismo es un valor educativo el aprendizaje en las competencias de diálogo, resolución de conflictos así como la variabilidad, como oportunidad por las distintas visiones que enriquecen el abordaje de lo común.

La cultura compartida, pues, requiere **participación y coherencia de las acciones (respondiendo a un objetivo común)**, que fortalece el compromiso en un proyecto que se vive como propio y compartido. Ello fortalece el propio criterio, al ser refrendado por diferentes agentes educativos, y ofrece un referente unánime.

El trabajo en red parte de la premisa que toda la comunidad educa y por tanto debe compartir un proyecto educativo innegociable en los ámbitos de desarrollo social, en el cuál entran en juego cada vez más agencias y escenarios socializadores.

El proyecto del Observatorio ofrece un cambio de mirada: la conflictividad no tiene su origen en un individuo (no es un "problema individual") sino que plantea que la mirada debe dirigirse al grupo. Del mismo modo, los centros educativos – y por extensión toda la comunidad – tienen la responsabilidad de educar en la convivencia, no "en solitario" porque educar es un proyecto que requiere de la participación, implicación y corresponsabilidad de toda la comunidad.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Casares, J. (1942 [1999]): Diccionario ideológico: de la palabra a la idea, de la idea a la palabra. Barcelona, Gustavo Gili.

Marina, J. A. (2006). Aprender a convivir Barcelona, Ed. Ariel

Tonucci, Francesco (2001) La ciudad de los niños, Madrid. Fundación Germán Sánchez Ruipérez  
VV.AA. (2003) Los proyectos educativos de ciudad: análisis de la experiencia acumulada y nueva propuesta metodológica. Guía metodológica nº 7. Barcelona. Diputación de Barcelona.

VV.AA. (2003) Els projectes educatius de ciutat: unà anàlisi comparativa. Barcelona Institut d'Educació Ajuntament Barcelona -

VV.AA. (1999): Les ciutats que s'eduquen Temes d'educació nº 13. Barcelona Diputació de Barcelona

VV.AA: (1999) Per una ciutat compromesa amb l'educació Barcelona. Diputació de Barcelona



CONTEXTOS EDUCATIVOS ESCOLARES: FAMILIA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO

NOTAS

<sup>1</sup> La educación es un derecho fundamental reconocido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 y en la Convención sobre los Derechos del Niño de 1989.

<sup>2</sup> Los cuatro pilares de la educación – aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos – planteados y analizados en el *informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI* se han convertido en un referente claro y al que hacen alusión gran parte de los y las profesionales de la educación.

<sup>3</sup> En distintas obras el autor hace referencia a la importancia de la convivencia.

<sup>4</sup> Movimiento iniciado 1987 y formalizado en el 1º congreso de Ciudades Educadoras (Barcelona 1990), se convirtió en Asociación Internacional en Bolonia (1994). En la actualidad están acogidas más de 270 ciudades de 35 países.

<sup>5</sup> Ver bibliografía

<sup>6</sup> Este Pacto, elaborado a partir de un proceso participativo entre el gobierno autónomo, las entidades municipalistas y diferentes sectores de la comunidad educativa, se firmó el 20 de marzo del 2006.

<sup>7</sup> Las habilidades comunicativa, reflexivas, sociales, etc., así como los valores democráticos se aprenden con la experiencia y la práctica en contextos reales y significativos, por ello éstos son escenarios (de socialización) privilegiados de aprendizaje.

<sup>8</sup> Nótese la diferenciación entre el abordaje educativo del conflicto, como elemento connatural a las relaciones sociales, y la necesaria intervención preventiva ante la conflictividad, entendida como una forma de relación amenazante y no regulada educativamente.

<sup>9</sup> Al hilo de lo comentado anteriormente, la ciudad puede ser (es) también agente educador y explícita su compromiso con sus políticas educativas (desde la Administración local se lideran algunos de estos procesos).

<sup>10</sup> Las asambleas de clase y/o las plataformas participativas como las Audiencias públicas o el Consejo de niños son experiencias interesantes para replicar. La asamblea va en la dirección de participar en la marcha de la propia escuela, las dos últimas se basan en la participación de la visión del niño en la mejora de su entorno.

<sup>11</sup> En los municipios de la provincia de Barcelona, tanto los Proyectos Educativos de Ciudad como estos otros programas concurrentes, son impulsados y diseñada su metodología por el Área de Educación de la Diputación de Barcelona (desde el Programa de cooperación municipal: “Xarxa de Barcelona, municipis de qualitat”); y con el acompañamiento de soporte técnico, se adapta a las necesidades de cada municipio.

<sup>12</sup> El liderazgo viene dado por el conjunto de la red. Generalmente se reconoce en aquel nudo que ha tenido la idea y ha empezado a conectar con los diferentes agentes. Puede ostentarla una administración o una entidad del territorio, es en éste sentido que si es la escuela la que siente la necesidad y empieza a conectar con diferentes agencias del entorno, puede convertirse en líder de la red.

*Fecha de recepción: 28 febrero 2009*

*Fecha de admisión: 19 marzo 2009*

