

Montse Rodríguez  
Teresa Marzo  
Rosa Coscolla

## El proyecto educativo de un CRAE: una experiencia de construcción participativa

Resumen

En 1971 la Fundació Fàtima inauguró un centre para atender a niños/as en el barrio del Carmelo. Actualmente es un Centro Residencial de Acción Educativa (CRAE). La ampliación de la franja de edad en los niños atendidos, originariamente de 0 a 5 años y posteriormente hasta los 12 años, tuvo como consecuencia la aplicación de un modelo organizativo y de práctica pedagógica, por lo que fue necesario revisar y actualizar el Programa Educativo de Centro (PEC). La Dirección de la Llar encargó esta tarea al área de Consultoría y Estudios de la Fundació Pere Tarrés, con el objetivo de dar soporte a la elaboración de un documento asentado sobre unas bases de reflexión y apoderamiento del equipo de educadores. Así, el PEC se convertiría en un eje temático perfecto para iniciar una dinámica participativa en la construcción continua del Proyecto Educativo de la Llar Infantil Fàtima.

**Palabras clave:** Centro Residencial de Acción Educativa, Programa Educativo de Centro, Dinámica participativa, Llar Infantil Fàtima

### El projecte educatiu d'un CRAE: una experiència de construcció participativa

*L'any 1971 la Fundació Fàtima va inaugurar un centre per atendre infants al barri del Carmel. Actualment és un Centre Residencial d'Acció Educativa (CRAE). L'ampliació de la franja d'edat en els infants atesos, originàriament de 0 a 5 anys i posteriorment fins a 12 anys, va tenir com a conseqüència l'aplicació d'un model nou organitzatiu i de pràctica pedagògica, per la qual cosa va ser necessari revisar i actualitzar el Programa Educatiu de Centre (PEC). La Direcció de la Llar va encarregar aquesta tasca a l'àrea de Consultoria i Estudis de la Fundació Pere Tarrés, amb l'objectiu de donar suport a l'elaboració d'un document assentat sobre unes bases de reflexió i apoderament de l'equip d'educadors. Així el PEC es convertia en un eix temàtic perfecte per iniciar una dinàmica participativa en la construcció i re-construcció continua del Projecte Educatiu de la Llar Infantil Fàtima.*

**Paraules clau**  
Centre Residencial d'Acció Educativa, Programa Educatiu de Centre, Dinàmica participativa, Llar Infantil Fàtima

### The Educational Project of a CRAE: an experience of participatory construction

*In 1971 the Fundació Fàtima opened a centre for children in the neighbourhood of El Carmel, and this is now a Residential Educational Action Centre (CRAE: Centre Residencial d'Acció Educativa). The extension of the age range, originally children in the 0-5 years group and then up to age 12, led to the implementation of a new model of organization and pedagogical practice, making it necessary to review and update the Centre Educational Programme (PEC: Programa Educatiu de Centre). The Centre's management entrusted this task to the Consulting and Studies team at the Fundació Pere Tarrés, with a view to supporting the development of a document based on the reflection and the empowerment of the Centre's educators. The PEC thus proved to be a perfect theme for initiating a participatory dynamic in the ongoing construction and reconstruction of the Educational Project of the Llar Infantil Fàtima.*

**Keywords**  
Residential Educational Action Centre, Centre Educational Programme, Participatory dynamic, Llar Infantil Fàtima

### Cómo citar este artículo:

Rodríguez, Montse; Marzo, Teresa; Coscolla, Rosa (2015).  
"El proyecto educativo de un CRAE: una experiencia de construcción participativa".  
*Educació Social. Revista d'Intervenció Socioeducativa*, 60, p. 87-101



- ▲ Un lunes lluvioso por la tarde, a principio del curso escolar, las educadoras de la Llar Fàtima (hogar Fàtima) están escribiendo en *post-its* todas las acciones que llevan a cabo en un día normal de trabajo. Cada vez tienen más *post-its* y van llenando la pared. Cuesta saber si está todo, y para descubrirlo deciden agruparlos por categorías. El debate consiste en definir el criterio de clasificación, tienen dudas con relación a agrupar los *post-its* según si tienen que ver con los niños/as o con el centro... No es un debate cualquiera, las educadoras están creando su Proyecto Educativo de Centro de forma participativa y partiendo de la reflexión sobre la propia práctica. Al cabo de muchos lunes, cada acción tiene su lugar, sus objetivos, a quién le toca hacerla y la forma de evaluarla.



En el año 1971 la Fundación Fàtima inauguró un centro para atender a niños/as en el barrio del Carmel, dirigido en aquel momento por una comunidad de religiosas de las Mercedarias de la Caridad. Actualmente es un Centro Residencial de Acción Educativa<sup>1</sup> (CRAE), concertado con la Dirección General de Atención a la Infancia y a la Adolescencia<sup>2</sup> (DGAIA), dirigido e impulsado por profesionales contratados.

La ampliación de la franja de edad en los niños atendidos, originariamente de 0 a 5 años y posteriormente hasta los 12 años, tuvo como consecuencia la aplicación de un modelo nuevo organizativo y de práctica pedagógica, lo que comportó la necesidad de revisar y actualizar el PEC. La Dirección de la Llar encargó esta tarea al área de Consultoría y Estudios de la Fundación Pere Tarrés<sup>3</sup>, con el objetivo de dar soporte a la elaboración de un documento asentado sobre unas bases de reflexión y apoderamiento del equipo de educadoras. Es de esta forma que el PEC se convertiría en un eje temático perfecto para iniciar una dinámica participativa en la construcción y re-construcción continua del Proyecto Educativo de la Llar Infantil Fàtima.

## Bases del Proyecto Educativo de Centro: ¿qué es y qué funciones tiene?

El Proyecto Educativo de Centro (PEC) es un documento considerado como un segundo nivel de concreción de la práctica educativa de los profesionales, siendo el primer Proyecto Educativo Marco y el tercero el Proyecto Educativo Individual (Moyano, 2007:246).

El Proyecto Educativo Marco (PEM) es un marco referencial para la práctica, que actúa como núcleo organizador y dota la red de centros de unas prestaciones comunes y de unas líneas generales de desarrollo de la práctica. Este documento lo realizó la Dirección General de Atención a la Infancia<sup>4</sup> en 1992 y se aprobó en 1995. El PEM (DGAIA 1995:38) expone varios instrumentos de los que los centros deben dotarse para su funcionamiento, el PEC y el Reglamento de Régimen Interior (RRI), para la organización a medio y largo plazo, y la programación general o Plan Anual, el Proyecto de Presupuesto y la Memoria de Gestión, para el funcionamiento anual.

A su vez, el Proyecto Educativo Individual (PEI) es el documento de carácter pedagógico que ordena y sistematiza el plan de trabajo a realizar con cada niño/a acogido, que concreta tanto los objetivos como la evaluación de la evolución y el progreso.

Según el PEM, el PEC es el documento que pone las bases para dirigir coherentemente el proceso de intervención educativa en un centro. Este tiene un planteamiento integral, lo que significa que el Proyecto (lo prospectado y deseable) hace referencia a todos los ámbitos del centro: ideológicos, de gestión, rasgos identitarios, objetivos y estructura organizativa. Se considera un instrumento básico, necesario e imprescindible para la organización, la regulación y la evolución de la tarea educativa (Panchon, 1993, Lobo y Requena, 1993) y tiene la voluntad de ser un documento consensuado y participado por los profesionales que trabajan en el servicio.

El PEM justifica la necesidad del PEC para esquivar la improvisación a la hora de actuar, y también es un instrumento que alinea las actuaciones de todas las personas que forman parte de la comunidad educativa y clarifica los objetivos que plantea el centro y los medios para lograrlos. La elaboración del PEC supone un proceso de racionalización que incide en el desarrollo de las personas implicadas en el proyecto, donde se plasma la identidad propia del centro.

El equipo de educadores y educadoras sociales tiene el encargo de llevar a la práctica las directrices que emanan del PEC, que a su vez han sido aprobadas por la DGAIA, y que permiten dar respuesta al encargo institucional. Así pues, si tenemos en cuenta que el equipo educativo es el depositario del encargo legal por delegación del director del centro que ostenta la guarda,

Es un instrumento que alinea las actuaciones de todas las personas que forman parte de la comunidad educativa y clarifica los objetivos que plantea el centro y los medios para lograrlos

y que el PEC es el documento que concreta el encargo, para que este sea viable requerirá dos condiciones: la estabilidad y permanencia del equipo y darse tiempo para explicar y aclarar el proyecto a las nuevas personas que se incorporan al equipo.

Por eso, otras utilidades que se atribuyen al PEC son la de ayudar a los nuevos profesionales que se incorporan al centro a acelerar y garantizar un buen proceso de adaptación (Marzo, 2009), siendo este documento, junto con el RRI y la descripción del lugar de trabajo (DLT), una herramienta central en el proceso de acogida y adaptación de la persona a la entidad (Marzo y Fajardo, 2012; Dirección General de Atención a la Infancia y a la Adolescencia, 2012), de la misma forma que también promueve la implicación del personal y su identificación con el encargo, permitiendo la evaluación formativa del esfuerzo común y asegurando la continuidad de la institución pese al cambio de los profesionales (Lobo y Requena, 1993).

## Elaboración participativa del PEC: una realidad poco frecuente

Su sentido radica en ser una propuesta realizable con la máxima participación de todos los estamentos del centro y generadora de incentivos y motivación para el trabajo

El PEM se refiere explícitamente a la necesidad de que el PEC no sea un documento formal, que es necesario tener por si lo solicita la Administración, sino que su sentido radica en ser una propuesta realizable con la máxima participación de todos los estamentos del centro y generadora de incentivos y motivación para el trabajo.

En este sentido, Panchón (1997) destaca los beneficios de implicar a la comunidad educadora en la construcción del PEC, destacando entre otros frutos: consensuar posiciones profesionales, uso de un lenguaje común, una formación integral para el equipo, que incluye la coherencia de funcionamiento del equipo adulto o la inmersión en la dinámica institucional, entre otros.

Pese a que se recomienda la implicación del equipo educativo en la elaboración y revisión del PEC y de otros documentos marco del centro, a menudo la participación de los profesionales en esta tarea no tiene un tiempo reconocido en su jornada laboral, calculada para elaborar los PEI, los ITSE<sup>5</sup>, además de las funciones asociadas a la atención directa y las relacionadas con ser miembro de un equipo de trabajo (Marzo, 2009). Según los resultados obtenidos en la investigación realizada por Marzo (2007: 487), “participar en la elaboración del PEC y en su revisión” es la función menos valorada entre las educadoras de los recursos residenciales de acción educativa. De los 404 profesionales que respondieron al cuestionario, casi el 25% manifiesta no desarrollar esta función o hacerlo poco. Este dato se muestra como preocupante: “Podría explicarse por ser una actividad que se entiende reservada a los miembros de la Dirección, o por considerarla de participación volunta-

ria e, incluso, por la falta de tiempo para revisarlo. Pero no deja de ser preocupante cuando el PEC es el elemento marco de la intervención educativa en que deben participar todos los miembros del equipo educativo, ya sea en su construcción, ya sea en su revisión”.

Una investigación posterior (Morros 2015: 172-173) confirma esta baja participación de los profesionales en la elaboración del PEC, “un 48,8% de los encuestados expresan no haber participado en su redacción”. La autora comenta que esta situación interfiere en la calidad que ofrece el centro dado que cuanto más alineados estén los profesionales con los objetivos de la institución, mejor será el trabajo educativo: “debemos señalar la importancia de la participación de los profesionales en el proceso de reflexión conjunta, elaboración y revisión del proyecto educativo de centro, como elemento que aglutina y promueve la elaboración de un discurso común y la implicación de los profesionales en la institución y en la tarea de equipo”.

## La elección de la metodología a seguir

Para elaborar de forma participativa un proyecto se puede recurrir a varias estrategias, todas igualmente válidas si quedan garantizadas algunas condiciones. La elaboración del PEC de la Llar Fàtima cumplía las siguientes:<sup>6</sup>

- Había sido planificada y contaba con los recursos necesarios.
- El proceso era conocido y aceptado por todas las partes implicadas, incluyendo los responsables institucionales y el Consorcio de Servicios Sociales de Barcelona, que aceptaban los resultados.
- Participaba el mayor número posible de personas implicadas, que podían aportar sus ideas y propuestas.
- Los resultados se llevarían a cabo, y quien participaba en el proceso podía contribuir en esta implementación.
- Los resultados se traducirían en un documento.

La metodología pretendía, una vez asegurada la planificación, los recursos y el soporte institucional, implicar a todo el equipo educativo, garantizar que los resultados se pudieran llevar a cabo con su contribución y construir un documento final: el PEC.

Para conseguirlo, se optó por hacer un proceso participativo que partiera de la práctica pedagógica real (por tanto, no ideal) del centro, en lugar de partir de la teoría. Los elementos que fundamentaron esta opción fueron tres:

1. En una autoevaluación de su práctica, las educadoras habían identificado algunos rasgos característicos de un enfoque conductista. Decidieron, no obstante, que querían acercarse a la filosofía constructivista en líneas generales. El propio hecho de que el PEC fuera elaborado por quien lo

pondría en práctica era coherente con una línea constructivista. La transición entre ambos paradigmas, no exenta de dialéctica, dio un tono a todo el proceso de construcción del PEC.

2. El marco lógico para el diseño de proyectos sociales (Fundación Luis Vives, 2006), adaptado a las características del PEC. Según esta metodología, el núcleo central del proyecto está formado por el sistema de objetivos, que surgiría de un diagnóstico participativo de la realidad. En este caso, no obstante, se parte de un diagnóstico ya realizado por la DGAIA, que da base al PEM (DGAIA, 1995), y este define de entrada las características de los niños atendidos y delimita las características de un CRAE, mientras pide a cada centro la definición de proyectos concretos. Para mantenerse dentro de estas líneas normativas, la metodología sirvió sobre todo para diseñar con coherencia interna los objetivos, las acciones y el sistema de indicadores para evaluar el proyecto (véase fase 4).
3. La sistematización de experiencias –procedimiento divulgado por Jara (2011), que permite la creación de conocimiento a partir de la práctica colectiva– inspiró el esquema de los debates del equipo educativo, que siempre empezaron recordando hechos donde las educadoras fueron observadoras o protagonistas. La sistematización ofrece un método que ordena los registros de un proceso colectivo, formulando preguntas críticas que permiten reflexionar sobre la propia práctica y extraer conclusiones y aprendizajes comunicables. Construir el proyecto educativo a partir de la reflexión sobre la acción lo hace realista, sin perder la proyección de futuro que necesita (véase fase 5).

Construir el proyecto educativo a partir de la reflexión sobre la acción lo hace realista

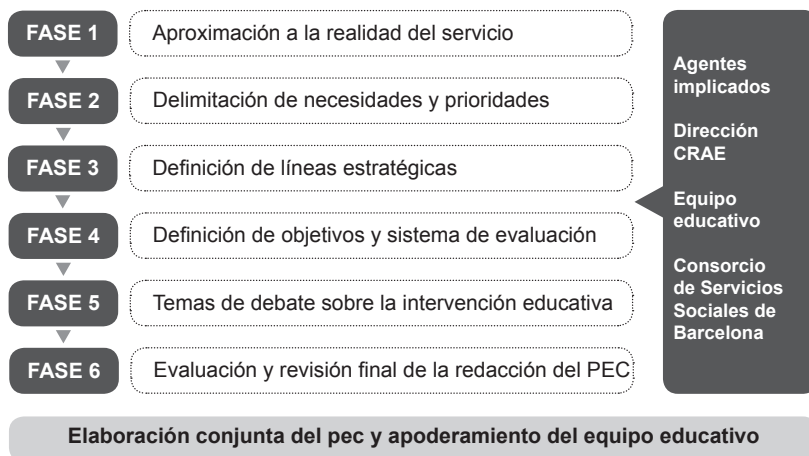
## Proceso y desarrollo de la experiencia

El período temporal que ocupó la elaboración del PEC (de abril de 2013 a junio de 2014) se estructuró en seis fases de trabajo<sup>7</sup>. En todas ellas se trabajó con un doble objetivo: uno de carácter finalista, relacionado con la elaboración del contenido del PEC, y un segundo objetivo de proceso consistente en el apoderamiento del equipo educativo, mediante la dotación de un espacio semanal de trabajo y debate que se mantuvo durante 34 semanas. Este espacio permitió la cohesión del grupo por la construcción conjunta de contenido, aportó herramientas para elaborar propuestas de mejora de los procesos de intervención y de la organización, y reforzó los canales de comunicación e intercambio entre las educadoras y la dirección.

Además del equipo consultor y el equipo educativo, en este trabajo participativo tuvieron un papel significativo dos agentes clave. Por un lado, la dirección del centro, que participó en algunas de las reuniones semanales y adoptó explicaciones estratégicas y comprensión sobre la realidad gerencial

del centro. Y, por otro lado, el Consorcio de Servicios Sociales de Barcelona, institución que ofreció orientaciones y revisión crítica de los contenidos que se iban elaborando. Todos juntos aprobaron el PEC resultado del proceso.

**Gráfico 1: Fases de trabajo**



La **primera y segunda fases** consistieron en la aproximación de la facilitadora en la realidad de la Llar a partir de la lectura de documentos relevantes del propio centro (PEC vigente, marcos pedagógicos, memorias, protocolos), la observación del espacio y los procesos de trabajo; en la recogida y análisis de agentes, recursos y equipamientos del territorio (por describir el contexto donde está insertada y con quien se relaciona la Llar); y en la evaluación compartida del PEC existente, por parte de las educadoras. Estas primeras fases de trabajo fueron fundamentales para identificar y compartir los puntos fuertes del servicio y detectar el gran potencial del equipo en la implicación para la elaboración del PEC, así como para acordar que era necesario una revisión del modelo pedagógico.

La **tercera fase** se centró en definir las líneas estratégicas a trabajar durante la construcción del PEC. Es así que se inició el proceso participativo, con los primeros encuentros de debates y reflexiones alrededor de los modelos educativos alternativos y los principios básicos que tenían que regir la Llar. Esta tarea permitió ir enmarcando el posicionamiento de las diferentes personas participantes y la transformación en una visión de equipo. Al mismo tiempo se fue redactando la parte del PEC que, en este caso, no requería debate, como la descripción del edificio y el marco legal.

En esta primera etapa del proceso, la facilitadora introdujo dinámicas grupales, movilizadoras de emociones y reflexiones sobre el trabajo en equipo, con la finalidad de cohesionar el grupo y prepararlo para aprender a debatir y consensuar visiones.

La **cuarta fase** consistió en crear el andamio del proyecto: la formulación de objetivos y el diseño del sistema de evaluación. Esta fase empezó con aquella reunión donde cada educadora escribía en *post-its* actividades que se realizan en la Llar. Las acciones se escribían con sujeto, verbo y predicado, teniendo en cuenta que el sujeto era algún miembro del equipo educativo. De esta forma, se iba centrando el debate en la práctica educativa. Una vez realizado este ejercicio, se formaron pequeños grupos con el objetivo de definir qué se pretendía con cada una de las acciones (en papeles de otro color). Aquí la orientación de la facilitadora era escribir los objetivos también en forma de sujeto, verbo y predicado, pero poniendo como sujeto al niño/a, y pensando el objetivo como situación final deseada. Esta forma de redactar diferencia claramente los objetivos (referidos al sujeto destinatario de la acción) de las actividades (que realiza siempre el equipo educativo). Por ejemplo: “El niño sale de la Llar lo más pronto posible”. El listado de objetivos que se generó se agrupó buscando similitudes entre ellos, y debajo de cada uno se fueron colocando las acciones.

Si atendemos al esquema del PEC, las acciones concretas no tienen cabida, se reservan a la programación anual o a la memoria, porque se trata de guiar la acción educativa del centro durante un período de algunos años y con varios grupos de niños/as, y las acciones que se llevan a cabo (coherentes con el propio proyecto pedagógico) pueden ser muy variadas. Por lo tanto, a pesar de tener un papel fundamental en la elaboración –por no perder el vínculo con la práctica–, las acciones no constaron en la versión final del PEC.

Las educadoras organizaron los objetivos por ámbitos, tomando como base los que trabajan en el PEI de cada niño. Añadieron algunos referidos a los niños/as y otros a la organización del centro. Al final, se acordó que los objetivos se agruparían alrededor de dos grandes bloques:

- Ámbitos referidos a los niños: social, familiar, educativo/escolar, emocional afectivo, salud, vida cotidiana y autonomía/responsabilidad.
- Ámbitos referidos a la Llar: acción educativa individual y grupal, recursos humanos, formación permanente, relaciones externas, conocimiento del funcionamiento del propio centro y organización del mismo, y organización económica.

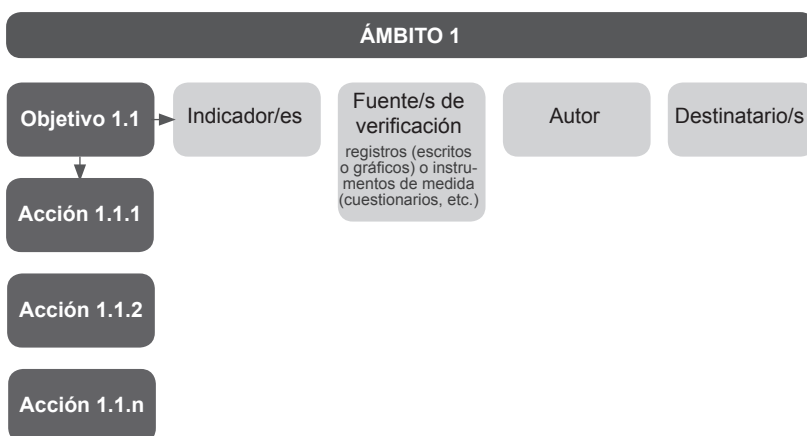
Si cada objetivo tiene asociadas unas acciones concretas para lograrlo, es más fácil garantizar su cumplimiento, así como también evaluarlo

En este momento de la cuarta fase el trabajo consistió en completar el cuadro de objetivos y acciones, teniendo en cuenta que todo objetivo debía tener asociada como mínimo una acción, y que toda acción se tenía que asociar a algún objetivo. Si cada objetivo tiene asociadas unas acciones concretas para lograrlo, es más fácil de garantizar su cumplimiento, así como también evaluarlo y, al mismo tiempo, cada acción correlacionada con un objetivo gana en coherencia y también se puede evaluar más fácilmente (Riberas, Vilar, Mora, 2013). Este proceso llevó a las educadoras a ir diferenciando los objetivos y acciones que estaban plenamente integrados en el funcionamiento del centro de los objetivos y acciones que, según su criterio, era necesario poner en marcha o mejorar.



Una vez definidos los ámbitos, objetivos y acciones, se empezó a construir el sistema de indicadores. Los indicadores estaban referidos a los objetivos (no a las acciones) y, por lo tanto, cada objetivo debía tener los suyos, pocos y fácilmente medibles. De cada indicador se definieron las fuentes de verificación (instrumentos para medirlos o registros), los autores de los registros (persona responsable de recoger los datos) y los destinatarios de los mismos. La táctica fue aprovechar el gran volumen de registros que ya hace este centro, utilizándolos como fuentes de verificación. Tan solo se pensó en crear instrumentos para medir los indicadores en caso de que no hubiera forma de recurrir a un registro existente. El diseño de indicadores requirió varias sesiones de trabajo porque, a pesar de la dificultad inicial para definirlos, lo que resultó más costoso fue limitarlos a uno o dos por objetivo.

**Gráfico 2:** Matriz para desarrollar el proyecto



Esta fase de construcción de la tabla de objetivos, acciones e indicadores fue muy rica en cuestionamientos sobre la práctica educativa además de aflorar temas de fondo que preocupaban a las educadoras. Todas las preguntas y temas que surgieron se fueron registrando en no de los dos documentos que siempre estaban sobre la mesa: *Conceptos* y *Preguntas críticas*. El primero recogía todos los conceptos que no estaban claros y/o generaban controversia. El segundo, las preguntas que alguna educadora lanzaba en algún momento y eran consideradas como "buenas preguntas", dignas de buscar su respuesta. Cuando estos dos documentos se convirtieron en un listado de temas a ser tratados, fueron ordenados y priorizados por el equipo según la importancia que se le atribuía a la vida en la Llar en aquel momento, y se dedicó parte de una sesión a definir a qué parte del PEC correspondía cada uno de los temas. Todos encajaban en algún apartado del documento, y se decidió que tratar estos temas ayudaría a iniciar el debate sobre los aspectos que preocupaban a las educadoras y a completar las partes del PEC que faltaban.

Así, se llegó a la **quinta fase** (y la más larga) del proceso: los debates. Cada debate ocupó el tiempo de una sesión, máximo dos, y la mayoría respondía al esquema, sencillo, que se plantea a continuación:

1. Quien ha propuesto la pregunta o el concepto introduce el tema.
2. Se decide cuál es el objetivo del debate, y se concreta qué se quiere debatir (el objeto).
3. Se extraen de la práctica, individual o del equipo, todos los hechos relacionados con este tema. Deben ser vividos y que aporten algún elemento al tema. Se registran las afirmaciones referentes a cada hecho. Este paso se realiza en grupo grande porque de un par o tres de hechos se puede abrir un debate bastante interesante entre todas las educadoras y emitir una serie de afirmaciones que después sirven como material para los pasos siguientes.
4. Se confecciona una lista de conclusiones basadas en las afirmaciones registradas (considerando como conclusiones las evidencias a las que se ha llegado con la práctica y con las que el equipo está de acuerdo). Este momento se hizo a menudo en pequeños grupos de dos o tres educadoras, y después se debatió en el grupo grande.
5. A partir de las conclusiones, se crea una lista de aprendizajes (recomendaciones para el propio equipo en el futuro o elementos de reflexión en la elaboración del PEC).

Algunos debates obligaron a revisar los objetivos y/o acciones de la fase anterior, en un ejercicio de coherencia que ayudó a ver cada vez mejor el proyecto educativo como un sistema conectado entre sus partes y con la práctica real. Esta modificación continua del trabajo realizado, basado en los nuevos debates generados, servía también para anticipar la dinámica deseable en un PEC ya acabado: el diálogo constante con la reflexión y la práctica educativa, que puede llevar a actualizarlo o revisarlo en caso necesario.

La dialéctica entre lo que se hace y lo que se debería hacer fue constante a lo largo de toda la elaboración del PEC

Los temas de los debates fueron: el niño feliz, tutoría, acompañamiento, participación activa y asambleas, principios del modelo educativo, funciones de las educadoras (este tema llenó tres sesiones y se preparó con un esquema propio), educación en valores, vínculo entre hermanos, evaluación de la responsabilidad, desinternamiento y vida cotidiana, conflictos y límites. Dos sesiones se dedicaron a definir cómo poner en marcha todos los aprendizajes que estaban surgiendo de los debates, y sirvieron para generar un listado de acciones concretas a llevar a cabo por el equipo, añadiéndolas a las que ya habían sido definidas con los objetivos.

La dialéctica entre lo que se hace y lo que se debería hacer fue constante a lo largo de toda la elaboración del PEC. Sin huir en ningún momento de la realidad del equipo, siempre sirvió como guía recordar que se estaba construyendo un PROYECTO, que como tal puede contener elementos que no se están llevando a la práctica en el momento de redactarlo, pero que son coherentes con la reflexión y el compromiso del equipo sobre cómo quiere trabajar.

La **sexta y última fase** consistió en la evaluación del proceso hecho y la redacción final del PEC incorporando todas las aportaciones realizadas por el equipo. Los documentos que produjo el proceso fueron, además del propio PEC, el listado de acciones vinculadas a los objetivos (útiles para las programaciones anuales y los PEI), las actas de los debates, un listado de aprendizajes y un listado de retos prácticos (como concreciones de los aprendizajes).

La secuencia temporal de redacción del PEC, con todo este proceso, no había seguido el mismo orden del esquema del documento final. Consistía en ir redactando apartados o añadiendo aspectos conforme avanzaban las reuniones del equipo, y se parecía a la construcción de una red alrededor de un núcleo central, los objetivos e indicadores, que daban unidad al resto de apartados. A grandes rasgos, el esquema final era:

1. Introducción: presentación de las características de la Llar.
2. Análisis del contexto: marco legal, principios básicos educativos, características de los niños acogidos, ubicación geográfica, descripción de edificios y espacios.
3. Modelo teórico: línea pedagógica, metodología, estrategias de intervención educativa y definición de la organización.
4. Objetivos en referencia a los niños y a la Llar.
5. Organización de los recursos humanos: organigrama, plantilla orgánica, funciones y perfiles profesionales.
6. Organización metodológica: instrumentos técnicos y organizativos, mecanismos de coordinación.
7. Evaluación: indicadores y fuentes de verificación por ámbitos y objetivos, y fuentes de verificación por autor/a y destinatario/a.

La redacción del PEC, pese a no considerarla una fase en sí misma, supuso también la dedicación intensa de un miembro del equipo educativo a lo largo de todas las fases, pero especialmente en el momento final para la redacción definitiva del documento.

## Evaluación del proceso

Cuando se consideró que había finalizado la construcción del PEC el equipo evaluó el proceso seguido con un cuestionario individual y anónimo en la última sesión, que fue compartido en grupo voluntariamente.

Los aspectos del proceso considerados más interesantes, por este orden, fueron:

- Reflexión y revisión (a lo largo de todo el proceso) del modelo educativo de centro.
- Elaboración y revisión constante de objetivos y mecanismos de evaluación.

- Los debates sobre:
  - Funciones del equipo educativo.
  - Tutoría, vinculada al tema del acompañamiento.
  - Autonomía y responsabilidad, vinculadas a las normas y límites.
  - Participación.
  - Desinternamiento.
  - Vínculo entre hermanos y evaluación del vínculo.
  - Educación en valores.

Los aspectos de la metodología más bien valorados fueron:

- Abrir espacios al equipo para hablar y debatir. Priorizar la reflexión del grupo, la participación y el intercambio de opiniones y puntos de vista diferentes, la reflexión conjunta sobre temas importantes, dificultades y carencias de la Llar, y cómo intentar aplicar cambios en un futuro.
- El esquema de debate, donde después de la reflexión se buscan conclusiones y aprendizajes. “El hecho de trabajar a veces en pequeño grupo para después ponerlo todas en común ha fecho más enriquecedor el proceso”.
- El acompañamiento. El hecho de tener “una guía de fuera del equipo y la dinámica han favorecido que se profundizara en los temas trabajados”.

**El impacto más evidente del proceso de construcción del PEC ha sido la cohesión del equipo**

El impacto más evidente del proceso de construcción del PEC ha sido la cohesión del equipo. Aunque se constató la falta de tiempo para profundizar en algunos de los temas abiertos, al acabar se reconocía que era necesario hacer cambios para implementar las mejoras y que, si bien queda un camino largo de trabajo consciente, este ya está iniciado. Incluso se valoran los cambios ya introducidos en el esfuerzo por el pacto individualizado de cada niño/a y en la mayor personalización en su atención.

En palabras de las educadoras, el equipo considera que se podría proponer este trabajo a otros CRAE por los siguientes motivos:

- Sirve para reflexionar más profundamente sobre diferentes aspectos de la Llar, puntos fuertes y débiles, y de cómo trabajar para mejorar.
- Porque es una forma de implicar y hacer partícipe al equipo educativo en el proyecto y objetivos del centro.
- Sirve de supervisión general de la tarea que se está haciendo.

## Limitaciones y oportunidades del proceso

A pesar del proceso presentado, hay algunos factores que consideramos que hay que tener en cuenta en futuras situaciones de réplica del proceso:

- Este proceso duró un poco más de un año (contando periodos de vacaciones), de abril de 2013 a julio de 2014, con un total de 34 encuentros

de dos horas semanales. Se trata, pues, de una forma de trabajar que pide tiempo.

- Algunos aspectos del PEC que no se prestan a la creatividad como la normativa, funciones, etc., pueden ser aprovechados como oportunidades para el debate. En nuestro caso, las funciones de las educadoras definidas por el perfil profesional de los educadores sociales (Departamento de Bienestar social y familia, 2005) fomentaron un debate de tres sesiones, donde se evaluó función por función y se hicieron propuestas concretas de mejora.
- La implicación de las auxiliares (por parte del equipo educativo que hace de soporte a las educadoras con responsabilidades diferentes) fue puntual por motivos organizativos, económicos y logísticos. En la medida en que sea posible, y como recomendación, es deseable implicar al mayor número de personas del centro en la formulación del PEC por todo el beneficio de cohesión y unificación de criterios citados a lo largo del artículo.
- La complejidad de apertura al exterior que tiene el sector hace que el proceso sea interno y cerrado. El hecho de poder comparar formas de trabajar y gestionar con instituciones de características parecidas (*benchmarking*) ofrecía la ventaja de enriquecimiento mutuo, entre otros.
- En la experiencia que explicamos, la contribución de los niños en la elaboración del PEC no se contempló. No obstante, su participación en la vida de la Llar fue un tema tratado en profundidad y que quedó reflejado en varios apartados del proyecto.

## Agradecimientos

Agradecemos a la Llar Fàtima y a su equipo educativo la generosidad de permitir hacer público su trabajo, y al Consorcio de Servicios Sociales de Barcelona su acompañamiento y soporte en la elaboración del PEC, con las interesantes sugerencias que hizo en diferentes momentos del proceso, y a ambos por la oportunidad que nos habéis dado de aprender de vuestra experiencia y saber.

Montse Rodríguez  
Pedagoga  
montserrat.rodiguez@pedagogs.cat

Teresa Marzo  
Profesora de la Facultad de Educación Social y Trabajo Social Pere Tarrés  
Universidad Ramon Llull  
mmarzo@peretarres.org

Rosa Coscolla  
Responsable de Innovación y metodología en Consultoría y Estudios  
Fundación Pere Tarrés  
rcoscolla@peretarres.org

## Bibliografía

**Departamento de Bienestar social y familia** (2005). *Perfil professional de l'educador/a social dels serveis de centres residencials d'acció educativa i de centres d'acolliment per a infant i adolescents*. Barcelona: Comité de Expertos en formación de Recursos humanos en el ámbito de los servicios sociales, Generalitat de Catalunya.

**Departamento de Gobernación y Relaciones Institucionales** (2012). *Guia per avaluar processos participatius*. Col·lecció: Guies breus de participació ciutadana, 3. Barcelona: Programa d'Innovació i Qualitat Democràtica, Generalitat de Catalunya. On line:

<http://www.gencat.cat/governacio/pub/sum/qdem/GuiaProcessosParticipatius.pdf> (consulta 30.03.15)

**Dirección General de Atención a la Infancia y la Adolescencia** (2012). *Guia de bones pràctiques per a centres del Sistema de protecció a la infància i l'adolescència*. Col·lecció Infància i Adolescència, 8. Barcelona: Departamento de Bienestar social y familia, Generalitat de Catalunya. On line: [http://www20.gencat.cat/docs/bsf/01Departament/08Publicacions/Coleccions/Infancia\\_i\\_adolescencia/num\\_8/guia\\_bones\\_practiques\\_infancia.pdf](http://www20.gencat.cat/docs/bsf/01Departament/08Publicacions/Coleccions/Infancia_i_adolescencia/num_8/guia_bones_practiques_infancia.pdf) ( consulta: 13.03.15)

**Dirección General de Atención a la Infancia** (1995). *Projecte Educatiu Marc del Servei de Centres*. Barcelona: Departamento de Bienestar Social. Generalitat de Catalunya.

**Fernández del Valle, J.; Fuertes, J.** (2000). *El acogimiento residencial en la protección a la infancia*. Madrid: Pirámide

**Fundación Luis Vives** (2006). *Manual de ayuda para la elaboración de proyectos sociales*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. On line:

<http://www.bing.com/search?q=Fundaci%C3%B3n+Luis+Vives+%282006%29.+Manual+de+ayuda+para+la+elaboraci%C3%B3n+de+proyectos+sociales.+Madrid%3A+Ministerio+de+Trabajo+y+Asuntos+Sociales.&form=PRHPCS&pc=HPDPTDFJS&refig=0e32c71d06464544ae2a4da7116b6f12&pq=&sc=0-0&sp=-1&qsn=&sk=> (consulta 07.03.2015).

**Jara, O.** (2011). *Orientaciones teórico prácticas para la sistematización de experiencias*. Costa Rica: Centro Alforja. On line:

[http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones\\_teorico-practicas\\_para\\_sistematizar\\_experiencias.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Orientaciones_teorico-practicas_para_sistematizar_experiencias.pdf) (consulta: 13.03.15).

**Lázaro, A.** (1999). *La tutoria. Tècnica psicopedagògica o programa d'intervenció?*. Lleida.

**Lobo, E.; Requena, D.** (coord.). (1993). *El trabajo educativo en los centros de menores*. Madrid: Consejería de Educación y Cultura. Dirección General de Educación. *Colección Estudios. Serie Educación, 2.*

**Marzo, M.** (2007). *Características de los educadores sociales de los recursos residenciales de atención a la infancia y a la adolescencia en Barcelona y provincia*. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona.

**Marzo, M.** (2009). *Educador social i infància en situació de risc: l'atenció residencial a infants i adolescents a Catalunya*. Col·lecció "Infància i adolescència", núm. 1. Secretària de Infància i Adolescència. Departamento de Acción social y ciudadanía.

**Marzo, T.; Fajardo, S.** (2012). "La gestión de personal en los recursos residenciales de atención a la infancia: descripción del puesto de trabajo del educador/a social". En: *Educación. Revista de Ciències de l'Educació*, vol.48-2, 301-320. On line: <http://www.raco.cat/index.php/Educacion/article/view/259365/346584> (consulta: 23.03.15).

**Massip, P.** (2011). "La documentación institucional: técnica e instrumento para la acción social. Aspectos éticos y de redacción". En: Moyano, S.; Planella, J. (coord.). *Voces de la educación social*. Barcelona: Ed. UOC. (p.173-185).

**Morros, P.** (2015). *La millora de la qualitat dels centres de protecció a la infància. Criteris per a l'avaluació des de la perspectiva dels professionals implicats*. Col·lecció eines 20. Direcció General de Atenció a la Infància i la Adolescència. Departamento de Bienestar Social y Familia.

**Moyano** (2007). Retos de la educación social. Aportaciones de la Pedagogía Social a la educación de las infancias y las adolescencias acogidas en Centros Residenciales de Acción Educativa. Tesis doctoral. On line: <http://hdl.handle.net/2445/43070> (consulta: 26.03.2015).

**Panchón, C.** (1993). *Les llars infantils; una alternativa als nens amb risc social*. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona.

**Panchón, C.** (1997). "Evaluación de centros de atención socioeducativa". En: *Educación Social. Revista de Intervención Socioeducativa*, núm. 5, p. 36-45.

**Panchón, C.** (1998). *Manual de pedagogía de inadaptación social*. Barcelona: Dulac.

**Riberas, G.; Vilar, J. i Mora, P.** (2013). *Disseny de projectes socials. Disseny i avaluació de les accions socioeducatives*. Barcelona: Claret.

- 
- 1 Ley 14/2010, del 27 de mayo, de los derechos y las oportunidades en la infancia y la adolescencia. Subsección tercera: Acogida en centro. Artículo 132. DOGC núm. 5641.
  - 2 Organismo de la Administración catalana que tiene asumidas las competencias en materia de infancia.
  - 3 [http://www.peretarres.org/wps/wcm/connect/peretarres\\_ca/peretarres/home/administracio/presentacio](http://www.peretarres.org/wps/wcm/connect/peretarres_ca/peretarres/home/administracio/presentacio)
  - 4 En 1992 la actual DGAIA se denominaba DGAI-Direcció General de Atenció a la Infància.
  - 5 Informe Tutorial de Seguimiento Educativo que elabora el tutor cada seis meses y se envía a la DGAIA.
  - 6 Criterios adaptados de la Guía de procesos participativos de la Generalitat (Departamento de Gobernación y Relaciones Institucionales, 2012)
  - 7 Las dos facilitadoras/consultoras que condujeron el proceso fueron Sònia Roig (en las tres primeras fases) y Montse Rodríguez (en las tres últimas fases).
-