

Evaluación de centros de atención socioeducativa

Las organizaciones residenciales de atención socioeducativa forman organizaciones específicas que precisan ser tratadas como tales.

Los centros atienden, durante un determinado periodo de tiempo, a niños o jóvenes con problemas y/o dificultades socio-familiares que, por determinadas circunstancias, no pueden vivir con su familia. El internamiento se produce al no ser posibles otras soluciones. Se entiende al centro como recurso (DGAI, 1992) donde niños y jóvenes encontrarán un contexto que les ofrecerá, entre otras cosas, acogida, seguridad, estima, convivencia y una educación integral y compensadora. La configuración y el desarrollo de una intervención social en la mayoría de los países democráticos, especialmente en las sociedades democráticas europeas, gira entorno a la consecución de un desarrollo integral de las personas. Para conseguirlo desde los poderes públicos se tiene que entender a la persona como un sujeto de derecho y es preciso potenciar los recursos que posibiliten las actuaciones, con el fin de mejorar tanto las situaciones en dificultad social como la situación del conjunto de los ciudadanos.

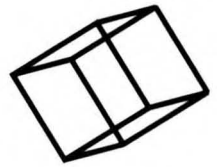
Los servicios sociales intentan, cada vez más, orientar las intervenciones desde una perspectiva educativa que es la que puede, a partir de incorporar a los individuos en procesos de aprendizaje, aportar herramientas para el cambio, tanto personal como social.

En la actualidad, la educación, tradicionalmente identificada en el marco escolar, sobrepasa esta idea y considera como ámbito educativo cualquier contexto personal o social que pretenda el desarrollo de los individuos, de los grupos o de la comunidad.

Creemos que el tratamiento y la intervención de las desigualdades sociales debe tener un matiz educativo. La educación se convierte en una herramienta que tiene que servir para superar las desigualdades individuales y, al mismo tiempo, incidir críticamente en la sociedad establecida (distribución de la riqueza, distribución del poder, falta de solidaridad).

Estos centros ofrecen, desde una alternativa educativa, la posibilidad de un programa de atención individualizada a partir de una organización comunitaria, que promoverá y/o reestructurará procesos personales con el objetivo final de adecuar a los/las residentes en la red social normalizada. Al mismo tiempo, y siempre que sea posible, en este proceso tiene que haber una implicación de la familia de los niños/as o jóvenes.

Esta alternativa educativa que presenta cada centro debería quedar definida en su Proyecto Educativo de Centro (PEC) y tendría que ser desarrollada por unos profesionales específicos, los/las educadores/as sociales.



El contacto previo con este ámbito, objeto de la investigación, conjuntamente con la creencia de que las instituciones educativas tienen que disponer de una metodología y un lenguaje eminentemente educativos, han constituido un conjunto de preocupaciones profesionales y, al mismo tiempo, han sido las motivaciones que nos llevaron a intentar profundizar en el conocimiento y la comprensión de estos recursos.

En esta investigación no sólo intentamos establecer una lógica metodológica, sino que también pretendemos encontrar una de tipo dialéctico. O sea, a partir del estudio de un proceso que se fundamenta en la realidad y teorizando sobre la práctica en esta realidad, vuelve a la práctica desde la reflexión que se ha hecho anteriormente y supera las contradicciones o aspectos que han dificultado la optimización del recurso o de la alternativa social.

Los **objetivos** de la investigación han sido:

a) Analizar críticamente la realidad organizativa actual de centros residenciales, de carácter público, de atención a la infancia o juventud con problemática socio-familiar de la comarca del Barcelonès y el Baix Llobregat.

b) Establecer los elementos estructurales fundamentales en la organización de un centro y sus relaciones.

c) Integrar el modelo organizativo de un centro en el marco de un modelo general de funcionamiento.

Nuestra búsqueda destaca un interés especial por la práctica que se desarrolla en estos equipamientos residenciales. Por este motivo escogemos una **metodología cualitativa** que, por un lado, nos permite, desde una perspectiva participativa, realizar una inmersión en la realidad a estudiar y, por otro lado, recoger los datos en los propios contextos donde se producen las interacciones educativas.

La utilización de métodos cualitativos se adecua más a los tipos de realidad con los que conectamos y, al mismo tiempo, permite destacar la participación de los profesionales de acción directa como fuentes primarias de información, conjuntamente con toda su producción documental.

La posibilidad de relacionar estrechamente la observación y la entrevista mediante la utilización conjunta de las dos técnicas (Werner y Shoepfle, 1987) queda recogida en el marco de la evaluación etnográfica (Fetterman y Pitman, 1986). Dicho de otra manera, la gran aportación de la observación naturalista es la recogida de datos en el contexto donde se produce la acción (Fetterman, 1989).

La búsqueda ha seguido procesos tradicionales (estudio exploratorio, estudio definitivo, etc.) y metodología estándar (análisis de contenido). Pero los resultados son cualitativos y han sufrido una elaboración muy larga: producir un modelo superpuesto a una realidad extraordinariamente

heterogénea. Es el inicio de un proceso y una línea de investigación.

Las **diferentes fases** en que hemos dividido nuestra investigación han sido los siguientes:

- Estudio exploratorio previo: que corresponde al contacto con los centros partir de la inmersión en la realidad concreta a estudiar; la consulta y la recopilación de materiales realizados por los propios equipos de profesionales de los centros; la elaboración de los instrumentos para la recogida de datos y la elección de la muestra piloto de centros y profesionales. Los objetivos a conseguir en esta etapa han sido los siguientes:

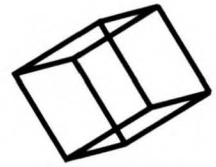
1. Contacto e inmersión en la realidad concreta que se quiere estudiar. En algunos centros esta inmersión tuvo una duración de seis meses.
2. Detección y estudio de materiales (fuentes secundarias) que puedan aportar datos para la elaboración de la guía de entrevista.
3. Elaboración de la guía de entrevista.
4. Prueba de la guía de entrevista con diferentes personas para ir introduciendo los cambios y matices correspondientes. Se selecciona una muestra según los criterios:
 - a) Centros residenciales públicos.
 - b) Pertenecer a alguna administración que no dificulte demasiado el acceso a los centros.
5. Profundizar en los aspectos técnicos y prácticos de la entrevista.
6. Observación y comprobación de que los resultados y los objetivos están en el nivel adecuado.

- Estudio definitivo: a partir del análisis de los resultados obtenidos en el estudio previo, se introducen las modificaciones oportunas en la guía de la entrevista para que nos pueda llevar a la consecución de los objetivos previstos inicialmente. El estudio empírico nos aporta un conjunto de informaciones que, a partir de su sistematización y análisis, nos permitirá formular un conjunto de conclusiones generales.

Los objetivos fundamentales de esta fase:

1. Aproximarnos y conocer la realidad de los centros residenciales para niños y jóvenes con problemática socio-familiar.
2. Describir la organización de estos centros residenciales de carácter público.
3. Comparar la organización de estos centros con el modelo teórico de organización que se propone desde una óptica de priorización de las necesidades educativas.

Los criterios de selección de la muestra han sido los mismos que para el estudio previo, con el requisito indispensable de poder contar con un personal que esté en contacto directo con los niños y jóvenes.



- Evaluación y propuesta: después de diversos análisis empíricos y de contenido, hemos obtenido conclusiones importantes para nuestro estudio que nos llevan a proponer un modelo de Proyecto Educativo de Centro como herramienta educativa dentro del campo social y como instrumento de organización y de funcionamiento para instituciones de asistencia a la infancia y a la juventud con problemática socio-familiar.

Este modelo nos permitirá, posteriormente, evaluar las características organizativas, asistenciales y de función social. En nuestra búsqueda sólo se presenta el modelo en su función de paradigma. Posteriormente, otros trabajos sectoriales tendrán que mostrar su validez pertinente.

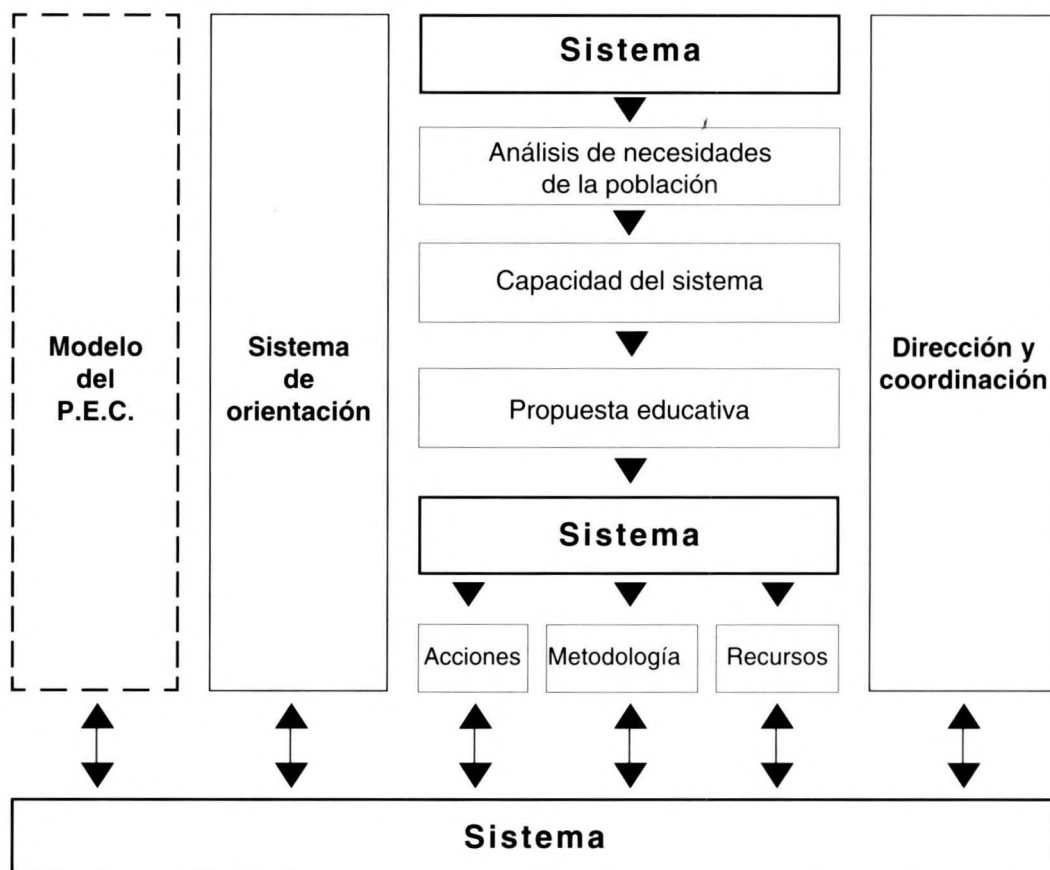
Hemos visto la necesidad de plantear un modelo de proyecto educativo de centro que pueda servir para estructurar la intervención educativa en estas organizaciones dirigidas a niños y jóvenes y que, al mismo tiempo, nos proporcionen los argumentos básicos para su crítica.

Estructura interna del Proyecto Educativo de Centro (PEC)

El objetivo primordial del PEC es dar respuesta al problema que lo configura para así poder llevar a cabo el trabajo educativo, psicológico y social adecuado, estableciendo una total coordinación entre todas las partes que intervienen en el proceso.

- Su diseño comporta:
 - Inversión de tiempo
 - Inversión de esfuerzo
 - Consensuar opiniones
 - Llegar a acuerdos
- Su diseño facilita:
 - Consensuar posturas profesionales: lenguaje común
 - El desarrollo de la tarea educativa
 - Contextualizar la intervención educativa en el ámbito de la inadaptación social.
- Su diseño proporciona:
 - Una coherencia de funcionamiento del equipo adulto que sirva de modelo de referencia en la misma línea del que se pide a los residentes.
 - Una formación integral mediante la información y la inmersión en la dinámica institucional; una disposición para la acción; una identificación de las normas y un desarrollo afectivo que pueda aportar elementos a los individuos para ubicarse como sujetos dentro de la sociedad donde viven.

Elementos para la construcción y la crítica del P.E.C.

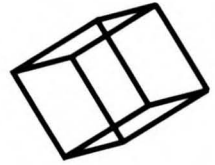
**Sistema de orientación**

Dentro del sistema de orientación quedan incluidos el conjunto de principios inspiradores que orientan la tarea educativa en estos centros. A partir de estos principios se establecen unos reguladores de la vida colectiva que servirán para poder ir evaluando si la organización dispone de los elementos adecuados para poder responder a los principios básicos que abarca la acción educativa.

Los reguladores se clasifican en

- Reguladores marco.

Son unos instrumentos que, por un lado, sirven a los residentes para relacionarse con el centro y, por otro, con la administración.



- El contacto educativo
 - El reglamento interno
 - El proyecto marco de la administración
- Reguladores de elaboración y de decisión.
Permiten disponer de unos espacios en los que poder analizar la práctica, aprender a tener en cuenta las diferencias y gestionar de una forma efectiva, consciente y responsable, la vida comunitaria.
- La asamblea institucional
 - La reunión del equipo educativo
 - La reunión del equipo educativo con otros profesionales
 - La reunión con la familia
- Reguladores de acción (de la acción personalizada, de la acción grupal).
Permiten organizar la acción de forma grupal y/o individual de los diferentes acuerdos o compromisos que se hayan tomado en los diferentes órganos de elaboración y decisión de la dinámica.
- Equipos de trabajo/talleres de tareas.
 - Responsabilidades individuales.

Sistema de organización

El sistema de organización presenta una gran variación atendiendo al gran abanico de centros que existen, los cuales, o bien son propios de la administración, o bien son privados y pueden colaborar o no con ella.

Tiene que quedar claro que el centro es una organización constituida por diferentes sistemas que tienen unas funciones específicas, que se interrelacionan entre sí y que necesitan una acción coordinada para gozar de un buen funcionamiento.

Como buen funcionamiento, desde una perspectiva eminentemente educativa, se entiende aquél que permite atender con respeto a los niños o jóvenes que residan en el centro y que faculta para educarlos de manera integral y compensadora en un marco de igualdad de oportunidades.

En este apartado debería quedar claramente definido el tipo de equipamiento de que se trata a partir de las respuestas a las preguntas siguientes:

- ¿De quién depende?
- ¿A quién se dirige?
- ¿Qué ofrece?

Se debe especificar claramente qué se quiere hacer, desde el centro, a favor de los usuarios, que es, en definitiva, aquéllo que es preciso tener siempre presente. La respuesta correcta a estas tres preguntas proporciona información y aporta una perspectiva de hacia dónde debe avanzar.

El centro es una organización constituida por diferentes sistemas que necesitan una acción coordinada para gozar de un buen funcionamiento

Análisis de las necesidades de la población atendida

En este apartado deberían quedar claramente especificados como mínimo los siguientes puntos:

- Tipo
- Características
- Nombre y composición
- Criterios y condiciones de admisión
- Criterios y condiciones de estancia
- Criterios y condiciones de baja

Capacidad del sistema

La capacidad del sistema hace referencia al conjunto de recursos de que se dispone, tanto materiales como humanos, para poder ofrecer una respuesta educativa al conjunto de la población atendida. Se definirá el tipo de línea educativa que se llevará a cabo.

- Profesionales
- Emplazamiento geográfico
- Presupuesto – Recursos materiales

Propuesta educativa

- Objetivos generales del centro.

Los objetivos son un conjunto de principios que rigen y orientan a todo el equipo adulto. Aunque no todo el mundo los conozca, es imprescindible que queden recogidos y, al mismo tiempo, aparezca bien explicitada la trayectoria educativa que quieren conseguir: tendencia educativa; metodología de intervención; ámbitos de intervención.

- Contexto interno donde se desarrolla la acción educativa.

Recoge aquellos elementos que enmarcan, sitúan y contextualizan la acción educativa en el centro. Todo este conjunto de instrumentos constituyen los reguladores marco de la organización: reglamento interno; contrato educativo; horarios; espacios; objetos.

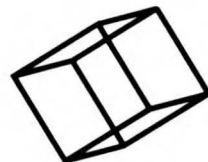
Sistema de intervención

El sistema de intervención constituye el plan de acción que se establece para poder conseguir la propuesta educativa que cada centro ha definido previamente.

El plan de acción constituye, básicamente, el conjunto de acciones educativas, la planificación de la metodología y el bagaje de recursos de que se dispone.

Acciones

En este bloque se encuentra respuesta a la pregunta: ¿qué hacemos? La distribución de las acciones presenta tres niveles: acciones colectivas (por ejemplo: la asamblea), acciones grupales (por ejemplo: tareas cotidianas),



acciones individuales (por ejemplo: la tutoría), que vienen orientadas por las programaciones correspondientes.

Los objetivos de los diferentes elementos de la vida cotidiana se incluirán en programaciones grupales, donde se explicitarán estos objetivos o bien se harán unas programaciones específicas de cómo se quieren trabajar los aspectos como la normativa de convivencia, el tratamiento de los incidentes, y los refuerzos de las conductas positivas.

- Programaciones grupales.

Las programaciones grupales hacen referencia a la concreción del currículum de las diferentes actividades o de talleres específicos, etc. que se haya previsto poner en práctica durante un periodo de tiempo determinado (a lo largo de todo el curso, durante un semestre, durante un trimestre, durante una semana...). En estas programaciones, que corresponden al total del grupo de residentes o a subgrupos, se tendrán que concretar los diferentes objetivos que se pretenden conseguir (objetivos de actitudes, objetivos de aptitudes, conocimientos, etc.).

- Programaciones individuales.

Las programaciones individuales quedan concretadas en el Proyecto Educativo Individualizado (PEI) de cada residente y no deben quedar desvinculados del proyecto educativo del centro. El PEI es una herramienta educativa que sistematiza y organiza el programa de actuaciones de un niño o joven de cara a su incorporación o reincorporación a la red social normalizada. La confección de un PEI tiene que responder al derecho que cada persona tiene a una intervención educativa que se adecue a sus necesidades y que permita al máximo el desarrollo de sus capacidades.

Metodología

Con la metodología se pretende agrupar un conjunto de criterios metodológicos que reflejen cómo se educa en los centros. Se pretende conseguir una coherencia entre objetivos, técnicas, procedimientos y recursos dentro de un tiempo establecido.

- Organización de la dinámica interna del centro.

Recoge los diferentes bloques que se consideren prioritarios para trabajar según cuál sea la actividad de base. Se definen las actividades de base como aquellas que constituyen los bloques centrales de la dinámica: estudio, trabajo, tiempo libre, tutorías, tareas cotidianas, dinero de bolsillo, asambleas.

Recursos

- Organización del equipo de profesionales.

Es un recurso y, al mismo tiempo, un regulador de la acción educativa. Recoge los elementos que utiliza el equipo educativo para poder atender los

**La evaluación
tiene el objetivo
de servir a la
toma de
decisiones**

objetivos definidos anteriormente: reunión del equipo educativo, reunión del equipo educativo con otros profesionales, trabajo con familias, tutorías, responsabilidad por áreas, documentación.

- Recursos propios – Infraestructura.

Todo el potencial de espacios internos y externos de que dispone el edificio y las diversas posibilidades que pueden ofrecer estos espacios.

- Recursos del entorno – Red que interactúa con el centro.

Hacer un estudio de las diferentes ofertas que hay en el entorno y definir la colaboración y la coordinación con otros servicios, instituciones, profesionales, etc.: familia, escuela, trabajo, sanidad, barrio, etc.

- El presupuesto y su distribución.

Dirección y coordinación

Corresponde a la dirección y coordinación el velar por la puesta en marcha y el seguimiento de los principios de participación. Si se cree necesaria la figura del coordinador/director, debería de hacerse cargo de coordinar todos los aspectos organizativos y administrativos del centro.

La participación de todos los miembros de la organización se considera como el elemento clave de la tarea educativa que se tiene que desarrollar en un centro.

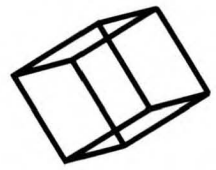
Según el Proyecto Educativo Marco de la Dirección General de Atención a la Infancia (1992: 24-25), los objetivos sobre los cuales debe velar cualquier equipo de dirección son los siguientes: co-responsabilidad, subsidiariedad, globalidad, cooperación, coordinación y autoridad.

Del sistema de dirección y coordinación depende en gran manera el éxito del proyecto educativo de centro. La persona o personas que se ocupan de este cometido deben tener la habilidad suficiente para crear un sentido de compromiso hacia el proyecto y, al mismo tiempo, permitir que el personal aporte sus propias ideas. Es preciso explicitar muy claramente cómo se tomarán las decisiones y cuáles serán sus mecanismos de seguimiento y de control dentro de la organización.

Sistema de evaluación

La evaluación del conjunto de planificaciones institucionales reflejadas en el PEC se entiende desde una óptica globalizadora y a partir de los mecanismos de evaluación continuada que se incorporen en las definiciones de los diferentes sistemas que contempla el mismo PEC.

La evaluación del PEC, que quedará reflejada en la memoria anual que cada centro entregue por escrito, conlleva la revisión de todos sus apartados y, de manera más detallada, los que hacen referencia a las evaluaciones de las programaciones grupales (PG), las evaluaciones de las programaciones individuales (PEI) y la evaluación de la organización de los profesionales para poder desarrollar la tarea educativa.



- Necesidad de evaluación.

La necesidad de evaluar surge en el momento de entender el centro como una organización que necesita una valoración continuada de la globalidad del proceso educativo. La evaluación (en sus diferentes momentos: inicial, continuada y final) se contempla dentro de los distintos sistemas de planificación institucional del proceso educativo. La evaluación, por lo tanto, tiene el objetivo de servir a la toma de decisiones con el fin de introducir en este proceso educativo las modificaciones necesarias.

- Sistemas e instrumentos.

Diferentes sistemas e instrumentos se utilizan en la práctica cotidiana, a partir de la observación y el control, tanto del desarrollo de las programaciones grupales como de los proyectos educativos individuales. Cada centro puede tener autonomía, a partir de unas líneas generales, para el diseño y la utilización de un sistema de recogida de datos que pueda reflejar la realidad de la organización.

- Toma de decisiones.

El objetivo de todo proceso de evaluación comporta la toma de decisiones y, consecuentemente, la propuesta de elementos para el cambio y/o optimización de acuerdo con los aspectos que se definen en el PEC.

- Innovación.

Posteriormente al proceso de evaluación continua, se introducirán los cambios oportunos con el fin de garantizar al máximo una intervención que se ajuste a las necesidades y a los objetivos previstos desde la organización.

Carme Panchón

Degana de la Facultad de Pedagogía. Universidad de Barcelona

Bibliografía

- **Alvira, F.** (1991) *Metodología de evaluación de programas*. Madrid: CIS.(*)
- **Ardoino, J.** (1994) *Les Pédagogies institutionnelles*. Paris: PUF.
- **Argyris, C.** (1993) *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.
- **Burton, R.M.** (1995) *Strategic organizational diagnosis and design: developing theory for application*. Boston: Kluwer Academic Publishers.(*)
- **DGAI** (1992) *Projecte educatiu marc del Servei de Centres*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Documento Policopiado.
- **Fernández del Valle, J.** (1991) *Evaluación de contextos en centros de protección de menores*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Psicología.
- **Fetterman, D.M.** (1989) *Ethnography: Step by Step*. Beverly Hills: Sage.
- **Jansen, M.G. et al.** (1996) *Outcome research in residential care: behavioral changes of treatment completers and treatment non-completers*. A *International Journal of Child & Family Welfare*. Vol. 1 (1), 40-56.
- **Love, A.J.** (1991) *Internal evaluation: building organizations from within*. Newbury Park (Calif.): Sage.
- **Panchón, C.** (1994) *Les llars infantils: una alternativa als nens en risc social*. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona. Premio Extraordinario de Tesis, 1995.
- **Scott, W.R.** (1995) *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage.(*)
- **Stufflebeam, D.L.**; Shinkfield, A.J. (1989) *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós.(*)
- **Werner, O.**; Shoepfle, G.M. (1987). *Systematic Fieldwork. Ethnographic Analysis and Data Management*. Beverly Hills: Sage.