

***El treball en xarxa com
a eina per millorar la
intervenció
socioeducativa a l'àmbit
de l'educació secundària
obligatòria***

Aina Morey Alzamora
*Doctora en Ciències de
l'Educació
Conselleria d'Educació i
Cultura*
E-mail: anamorey@wandoo.es

Educació i Cultura
(2008-2009), 20:
191-204

El treball en xarxa com a eina per millorar la intervenció socioeducativa a l'àmbit de l'educació secundària obligatòria

Working in network as a tool for improving socio-educational interventions in compulsory secondary schools

Aina Morey Alzamora

Doctora en Ciències de l'Educació. Conselleria d'Educació i Cultura

Antonio Muñoz Rico

UNED i Direcció General de Menors i Família

Catiana Soler Martorell

Educadora social. Serveis Socials de l'Ajuntament de Muro

Resumen

Este artículo expone el proceso de análisis de las prácticas socioeducativas que realizan diferentes profesionales que trabajan con jóvenes de 14 a 16 años mediante la metodología de los círculos de comparación, conocida también como *Benchmarking*. Para ello, se realizaron encuentros de trabajo entre profesionales de diferentes ámbitos. La metodología del *Benchmarking*, permitió el intercambio de información con el fin de conseguir una mejora en los procesos organizativos y de actuación, de forma que se pueda conseguir un aprendizaje rápido y eficaz basado en la experiencia de los otros. Los objetivos de esta actividad de encuentro fueron, entre otros, buscar soluciones de mejora en relación a la intervención socioeducativa, conocer la metodología de trabajo de los diferentes servicios, potenciar la reflexión sobre la práctica, etc.

Abstract

This article presents the process of analysis in the social-educational practices of different professionals working with minors ages 14 to 16 through the methodology of circles of comparison, also known as benchmarking. Meetings were held with professionals in different fields to accomplish this objective. The benchmarking methodology allowed for an exchange of information in order to improve organisational processes and actions so as to achieve swift, effective learning based on the experience of others. These meetings' objectives included seeking solutions for improving social-educational interventions, ascertaining the different services' work methodologies and harnessing the potential of reflecting on practices, etc..

Palabras clave: *Benchmarking*, círculos de comparación, trabajo en equipo, intervención socioeducativa, educación secundaria obligatoria.

La iniciativa de realitzar trobades entre diferents professionals que treballen amb joves en edat escolar va ser resultat de la constatació dels educadors de medi obert de la Part Forana de Mallorca de l'augment de la problemàtica dels adolescents d'entre dotze i setze anys en els àmbits escolar i social i, també, del reconeixement per part de les institucions que la manera més bona de respondre a les necessitats socioeducatives dels joves és mitjançant el treball fet amb la col·laboració de professionals i entitats. Les trobades varen anar dirigides als professionals de les àrees de serveis socials, serveis de joventut, serveis educatius, policies locals i d'altres relacionats amb el col·lectiu d'adolescents en edat d'escolarització obligatòria. L'any 2003 es varen dur a terme a Santa Maria del Camí, l'any 2004 al municipi de Muro i l'any 2005 al d'Eivissa, concretament a Santa Eulària.

L'objectiu fonamental va ser promoure el coneixement mutu i intercanviar informació sobre les tasques que realitza cada professional, les experiències que desenvolupen, les actuacions i mesures que duen a terme, etc. A més, es perseguia un treball conjunt per tal de solucionar els problemes relacionats amb l'escola i els menors en situació de risc, a l'hora que es manifestaven els problemes que sorgeixen i es consensuava la metodologia de feina per resoldre'ls. Més concretament, els objectius d'aquesta activitat de formació eren:

- Conèixer les competències i les funcions dels diferents serveis i entitats implicats.
- Reflexionar sobre les actuacions que es realitzen i la metodologia i els recursos que s'empren a fi de poder fer propostes de millora.
- Potenciar l'articulació dels agents socioeducatius i sanitaris en les comunitats locals que intervenen en adolescents per tal d'arribar a la concreció de protocols d'actuació.
- Donar estabilitat a una xarxa local amb un enfocament comunitari, crear comissions de treball quan no n'hi hagi o potenciar les ja existents.
- Descobrir i articular nous recursos locals.

La segona trobada va tenir com a finalitat bàsica aprofundir en els aspectes del treball en xarxa entre distints serveis i entitats que treballen en l'educació integral dels joves. La metodologia va ser de caràcter pràctic. En el primer moment de la trobada es varen exposar, per part de cada servei, les funcions i les tasques que li són pròpies; es va intercanviar així informació respecte dels diferents àmbits socioeducatius per tal de conèixer amb més profunditat les seves possibilitats i limitacions. En aquesta primera part es va aconseguir que cada servei i cada professional conegués les funcions i les competències dels altres serveis professionals. A continuació, es va fer referència al marc teòric del treball en xarxa amb la presentació de les experiències que el sustenten.

Finalment, es varen treballar casos pràctics per grups mitjançant la metodologia de grups de comparació (*benchmarking*), la finalitat de la qual és conèixer les maneres més eficaces de fer feina en xarxa, a més de facilitar la coordinació entre els distints professionals. Aquesta metodologia va permetre cercar les pràctiques més bones en un procés o servei determinat, mitjançant les quals podem aprendre la manera més bona de fer les coses.

El *benchmarking* com a via per descobrir pràctiques més bones

El *benchmarking* és un concepte relativament recent que va sorgir en el món empresarial l'any 1982 en una trobada duta a terme per l'empresa Xerox,¹ en què es varen assenyalar les diferències observades entre els èxits de la companyia en qüestió i altres competidores. D'ençà de les dècades dels vuitanta i noranta, va anar creixent en acceptació i nombroses empreses el varen incorporar com una manera de fer comparacions en processos i obtenir resultats amb empreses competidores i el varen considerar un instrument prou útil per conèixer i millorar les organitzacions.

Spendolini (1992) el defineix com: «un procés sistemàtic i continu per avaluar productes, serveis i processos de feina de les organitzacions que són reconegudes com a representants de les pràctiques més bones, amb el propòsit de realitzar millores organitzacionals». Per Rico, (2004), el «*benchmarking* és un procés d'avaluació competitiva que facilita, a partir de la identificació de les pràctiques més bones, determinar el motiu pel qual s'obtenen execucions superiors i la manera en què es fa». Per aquest autor, és una eina d'aprenentatge i canvi que genera aprenentatges molt vàlids pel que fa a treure la foto de la manera en què ho fem, s'aprèn de les empreses més bones i, amb creativitat i esforç, es redissenya en funció dels nostres objectius, estratègies i recursos.

El *benchmarking* és més que una tècnica o un mètode, forma part d'una nova cultura que implica una nova manera d'entendre les relacions entre les entitats, els serveis i les persones, per la qual cosa també és una nova manera de fer (Ballester i Muñoz 2004). Trobam diverses tipologies de *benchmarking* en funció del procés que s'estudia o els objectius de l'anàlisi. La classificació més generalitzada és la que fa referència a les relacions amb l'organització participant en l'estudi. Segons aquesta distinció, hi ha diverses classes de *benchmarking*:

Classes de *benchmarking*

Intern	Dins una organització es comparen activitats similars dutes a terme en diferents llocs, departaments, unitats operatives, regions o països.
Competitiu	El <i>benchmarking</i> es fa amb competidors directes amb línies de productes o serveis equivalents i amb la mateixa base de clients.
Genèric	Es fan comparacions amb organitzacions reconegudes per tenir el més avançat en productes, serveis, processos, èxits.

Amb el *benchmarking intern*, hom compara els seus processos amb altres de similars en un altre sector de l'organització. Es comparen internament les pròpies pràctiques, la qual cosa ja és un bon punt de partida per iniciar els processos de *benchmarking*, tot i que, tal vegada, no sigui gaire probable que es descobreixin les pràctiques més bones de manera interna. Aquest tipus de *benchmarking* compara processos en diferents àrees de la mateixa organització per, després, aplicar aquesta metodologia a la resta de l'organització (Alonso i Martín, 2004). En aquest sentit, «l'argument més poderós per efectuar un *benchmarking* intern és que, a pesar que formen part de la mateixa organització, les diferències geogràfiques, d'enfocament organitzacional i cultural quasi sempre donen com a resultat diferències en els processos laborals. Com a conseqüència del descobriment d'innovacions locals,

¹ Aquest terme anglosaxó es podria traduir al català com «anàlisi tècnica competitiva».

moltes empreses han estat capaces d'obtenir un avantatge ràpid en transferir aquesta informació a altres operacions dins la mateixa companyia».²

Amb el *benchmarking* **competitiu** ens podem comparar amb la resta del grup de la nostra pròpia indústria, orientar-nos envers els productes, els serveis i els processos de treball dels competidors directes. L'objectiu és conèixer la competència, saber què fan i la manera en què ho fan, comparant processos d'organitzacions competidores. La limitació d'aquesta tipologia radica en la confidencialitat de la informació, tot i que existeix un acord mutu entre les organitzacions respecte dels aspectes que s'han de tractar i el punt d'arribada del procés.³

Pel que fa al *benchmarking* **genèric**, també anomenat funcional,⁴ s'observa el procés en si mateix i ens demanam qui ho fa més bé per poder així millorar la nostra ma-

Classificació segons Watson (1992)

D'execució	<p>És la manera més senzilla d'estudi, en què s'identifica qui ho fa més bé.</p> <p>Requereix un suport més baix de recursos, ja que depèn de l'anàlisi d'informació que prové de recerques en bases de dades i enquestes. És una bona manera d'iniciar el <i>benchmarking</i> perquè no requereix contacte amb les organitzacions estudiades.</p>
Estratègic	<p>Es realitza amb l'establiment d'aliances de <i>benchmarking</i> amb un nombre limitat d'empreses no competidores.</p> <p>Requereix una inversió limitada, generalment un petit equip de professionals que disposa de recursos financers i temps per establir una continuïtat a llarg termini.</p>
De processos	<p>Requereix un compromís més profund i experiència.</p> <p>Significa estudiar les pràctiques més bones mitjançant estudis personals i observacions de processos, sense importar la identitat dels candidats per a les pràctiques més bones.</p> <p>Requereix la participació d'experts en la matèria, el propietari d'un procés i l'equip de treball de l'esmentat procés (les persones que realitzen efectivament les tasques).</p>

² Per molts, el *benchmarking* intern és un bon punt de partida per a una companyia/empresa que s'inicia en aquesta metodologia, ja que permet fer un assaig previ de l'estudi extern i ajuda també a establir uns objectius realistes.

³ Per Ballester i Muñoz (2004), aquest *benchmarking* es realitza amb altres organitzacions amb les quals no existeixen relacions de col·laboració o coordinació.

⁴ Alonso i Martín (2004) distingeixen el *benchmarking* genèric del funcional. Per aquests autors, el primer està orientat a processos de negocis similars entre empreses que pertanyen a sectors distints, mentre que el funcional es produeix entre organitzacions del mateix sector que no són competidores entre si. A més, afegeixen una altra tipologia, el *benchmarking* operatiu, el qual «respon a impulsos per a la millora de l'organització operativa i, en general, cerca millorar aspectes molt concrets relacionats amb la reducció del temps d'execució, el nombre de treballadors implicats en una mateixa àrea o el fet d'evitar duplicitats de tasques dins de l'organització». Per altra banda, Ballester i Muñoz (2004) identifiquen el *benchmarking* operatiu o funcional amb el procés que es realitza amb altres organitzacions amb les quals sí que s'han establert acords de col·laboració.

nera d'actuar. També s'orienta envers els productes, serveis i processos de treball. L'objectiu és conèixer la pràctica més bona d'una companyia que es reconeix com a líder en una àrea específica.⁵

De vegades, trobam que s'hi afegeix una altra tipologia, el **benchmarking no competitiu**, que possibilita descobrir pràctiques alternatives sense que es creïn actituds defensives respecte de les pròpies pràctiques. A més de classificar les investigacions de *benchmarking* segons el subjecte (intern, competitiu o funcional), Watson (1992) també les classifica en funció de les metes, això és, *benchmarking* d'execució, estratègic i de processos.⁶

Si continuam amb els arguments d'Alonso i Martín (2004), els estudis de *benchmarking* aporten:

Un coneixement de la manera en què desenvolupam un procés o una funció: impliquen la definició de processos i la identificació dels «propietaris» (la persona o persones responsables de la seva realització).

Un element de motivació del personal: és imprescindible que, en el grup de feina que es forma per dur a terme l'estudi de *benchmarking*, s'hi impliqui el personal responsable del procés que s'ha d'analitzar, no solament perquè és qui més bé ho coneix, sinó perquè la participació és fonamental per a la posterior posada en marxa de canvis en l'esmentat procés.

Una referència externa (procés exogen) de la manera en què ho fan altres, per comparació de dades o indicadors de resultats.

El més important és conèixer altres pràctiques de feina.

Com a conclusió, abans d'entrar en els resultats obtinguts mitjançant el procés de *benchmarking* que es va dur a terme a les jornades, voldríem recordar que aquesta metodologia possibilita l'obtenció de coneixements respecte de la manera en què altres organitzacions d'èxit fan front a determinats problemes i intenten resoldre'ls. Segons indiquen Ballester i Muñoz (2003),⁷ aquest procediment «es basa en la cooperació voluntària entre organitzacions, que permet l'intercanvi d'informació per tal d'aconseguir una millora dels seus processos organitzatius i d'actuació. D'aquesta manera, es pot aconseguir un aprenentatge ràpid i pràctic, fonamentat en l'experiència dels altres». Aquest procés estimula el canvi i les millores en les organitzacions a partir de tota una informació recollida respecte de les pràctiques més bones, permet comparar, avaluar, diagnosticar, mesurar, etc., aspectes com serveis, processos de treball, funcions, etc., i facilitar l'autoaprenentatge dels altres. L'accent se situa no tant en el servei que es realitza sinó en la manera en què es

⁵ Trobam també el **benchmarking cooperatiu i el col·laborador**. El primer es dona quan una organització que pretén aconseguir millores en algun o alguns dels seus processos de gestió, entra en contacte amb altres organitzacions considerades més bones en aquests processos. Pel que fa al segon terme, un grup d'organitzacions acorden compartir coneixements envers un determinat aspecte de la seva gestió empresarial i aconseguen d'aquesta manera una sèrie de millores basant-se en allò que conjuntament aprendran. Per això, acudeixen a una organització independent que coordina tota la tasca de recollida, anàlisi i interpretació de les dades, així com a la corresponent elaboració del dossier-estudi i distribució de la informació entre totes i cada una de les empreses participants en l'experiència de *benchmarking*. D'aquesta manera, les empreses mateixes poden comparar els seus processos de gestió amb les del sector en conjunt. El que realment importa és conèixer la manera en què actua el sector en conjunt, el motiu pel qual actua d'aquesta manera, els resultats que s'obtenen amb cada una de les maneres d'actuar, etc. (Text íntegrament extret de la pàgina d'Internet <<http://www.efdeportes.com/efd25b/benchm1.htm>>).

⁶ Es pot consultar aquesta informació a: <http://contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/ben_mod.asp>.

⁷ Ballester i Muñoz (2004): Curs de treball socioeducatiu en xarxa. Cibereduca. UIB. Febrer 2004.

fa. Per aquest motiu, aquesta tècnica de qualitat de gestió es va triar a l'hora de promoure grups d'aprenentatge i d'autoaprenentatge heterogenis en els quals es trobaven implicats i representants diferents serveis i entitats que intervenen en el camp dels menors en situació de risc d'exclusió educativa i social. Es tractava d'aprendre dels altres, intercanviar pràctiques positives i desenvolupar processos de millora a partir de la reflexió conjunta envers les estratègies que permeten els resultats més bons i els aspectes que s'han de millorar, en un context de treball en equip en què participaren el conjunt de professionals que treballen en l'àmbit socioeducatiu i sanitari.

Treball en grups interprofessionals

En un principi, tenint en compte el nombre de professionals inscrits, un total de quaranta-dos docents de centres d'educació secundària, tant concertats com públics, i vuitanta-nou professionals de l'àmbit socioeducatiu, l'equip organitzador de la segona trobada va formalitzar un total de dotze grups de treball, en cada un dels quals es va intentar que hi participassin vuit o nou professionals procedents de diferents àmbits, per poder així conèixer la seva intervenció amb relació al cas exposat.

Àmbits representats a les jornades

Àmbit educatiu

- Professors de pedagogia terapèutica
- Psicopedagogs
- Docents
- Caps d'estudis

Àmbit social

- Atenció primària
- Treballador social
- Educador social
- Psicòleg
- Mediator intercultural
- Servei de Protecció al Menor
- Equip CAD, SIF, de seguiment

Àmbit de reforma

- Fiscalia
- Educador de medi obert

Àmbit sanitari

- Centre de Salut d'Atenció Primària (pediatre)
- USMIJ (Unitat de Salut Mental Infantojuvenil)

Altres àmbits

- Policia municipal
- Guàrdia civil

Cal comentar que no tots els inscrits varen participar a l'hora de desenvolupar el cas, per tant, a darrera hora hi va haver petits canvis, varen quedar un total de cinc grups,

per la qual cosa no tots els àmbits d'intervenció socioeducativa sanitària quedaren representats en els grups formats. Parlam principalment de professionals que fan feina en l'àmbit de la salut mental i educadors socials d'atenció primària. Conseqüentment, no es va poder conèixer la seva opinió d'intervenció del seu treball amb relació al cas exposat.

Objectius del treball en grup

- Cercar solucions de millora amb relació als processos socioeducatius i sanitaris adreçats a joves entre dotze i setze anys.
- Conèixer la metodologia de treball dels professionals en diferents àmbits.
- Potenciar la reflexió sobre la pràctica socioeducativa i sanitària.
- Intercanviar informació i/o opinions amb relació a les intervencions que es poden realitzar en àmbits diferents.

Desenvolupament de la sessió de treball en equip

- Cada grup de treball va tenir un secretari/secretària i un moderador.
- El secretari anotava les aportacions que feien els integrants del seu grup.
- El moderador tenia com a tasca facilitar una comunicació fluida entre tots els membres i assegurar la participació de tothom.
- A la posada en comú, el secretari va exposar les conclusions a les quals va arribar el seu grup.

A cada grup se li varen facilitar les orientacions següents per a la resolució del cas pràctic que havien de treballar.

Primer: fer una anàlisi de les necessitats socioeducatives i sanitàries que planteja el cas pràctic.

Segon: definir les grans línies d'actuació i les prioritats per a la seva resolució.

Tercer: determinar entitats, serveis i professionals que haurien d'estar implicats en la resolució del cas.

Quart: aclarir les responsabilitats i els límits de cadascú.

Cinquè: establir un programa de treball en xarxa en què:

Estiguin incorporats els principals agents (serveis/entitats/ professionals/programes).

S'articuli el treball de tots els implicats a partir d'un protocol d'actuació des d'una perspectiva de complementació (circuit de derivació-derivants, etc).

Es negociïn les responsabilitats de cadascú.

Per facilitar aquesta tasca de planificació del projecte d'intervenció socioeducativa i sanitària, es va proporcionar un full en què s'aclaria cada apartat que s'havia de debatre en els diferents grups i en què s'establien unes línies de discussió per arribar a conclusions comunes i comparables. Cada apartat va ser complimentat per un grup, els resultats dels quals s'exposen a continuació. El quadre que es va haver d'omplir va ser el següent:

Projecte d'intervenció socioeducativa i sanitària	
OBJECTIUS Què ens plantejam (què hem de fer)	
PROPÒSITS (per què ho fem)	
QUI (recursos humans)	
QUÈ ES FARÀ (inventari d'activitats)	
COM ES FARÀ (estratègies, intervencions, tècniques)	
ON ES FARÀ (ubicació)	
COORDINACIÓ AMB ALTRES SERVEIS-PROGRAMES	
SEGUIMENT DEL PROGRAMA SOCIOEDUCATIU I SANITARI	

Grup A: què s'ha de fer? Objectius

Composició del grup

Quatre psicopedagogs
Tres treballadors socials
Un EMUME
Un preparador laboral
Un educador d'atenció primària
Una educadora de medi obert
Una educadora social

Aportacions

Objectius

- Cercar uns referents estables: dins la família (pares i padrins), educador/a familiar, educador/a de medi obert.
- Elaborar un pla de treball amb la família. Treballar les habilitats parentals. Derivar la mare als serveis socials (suport emocional, recerca de treball). Mediació familiar. Implicar pare: tractament de tòxics.
- Treballar la violència domèstica.
- Cercar compromisos.
- Treballar les habilitats socials.
- Treballar la prevenció del consum de tòxics.
- Afavorir la integració amb els seus semblants (oci, temps lliure).
- Reduir l'absentisme: flexibilitzar l'horari.
- Responsabilitzar els menors de les seves conductes.
- Àmbit educatiu: projecte educatiu individualitzat.
- Àmbit judicial: serveis a la comunitat.

Grup B: qui hi intervé? Recursos humans

Composició del grup

Psicopedagogs-docents
Un treballador social d'atenció primària
Un educador familiar
Un auxiliar educatiu
Un educador d'atenció primària
Un treballador social de centre de reforma

Aportacions

Qui hi intervé? Recursos humans

Àmbit educatiu

- Pedagoga terapèutica

- Professor-tutor
- Orientador
- Aula externa

Àmbit social

- Municipal: atenció primària (TS, EMO, psicòleg)
- Servei de Protecció al Menor (equip CAD, equip SIF, equip de seguiment)
- SADIF (Servei d'Acollida de Dona i Família)

Àmbit de reforma

- Fiscalia
- EMO

Àmbit sanitari

- Pediatre
- USMIJ (Unitat de Salut Mental Infantojuvenil)

Altres àmbits

- PJ (equips terapèutics)
- Policia
- Altres

Grup C: què es farà? Activitats

Composició del grup

- Psicopedagogs-docents
- Un treballador social. Atenció primària
- Un pedagog de centre de reforma
- Un educador d'atenció primària
- Un guàrdia civil
- Un educador social de protecció al menor
- Una educadora social de Fiscalia

Aportacions

Què es farà? Activitats

Àmbit educatiu

- Elaboració d'un PISE (Projecte Individual Socioeducatiu)
- Activitats d'oci/temps lleure

Àmbit sanitari-terapèutic

- Sessions al Servei de Salut Mental (nin)
- Suport terapèutic a la mare (Institut Balear de la Dona)

Àmbit familiar

- Treballar els objectius de la declaració de situació de risc
- Acompanyar la mare en la separació (IBD i SS)
- Treballar els objectius del PEI (EMO)

Grup D: estratègies, intervencions, tècniques

Composició del grup

- Unitat de Salut Mental Infantojuvenil
- Quatre psicopedagogs-docents
- Treballadors socials. Atenció primària
- Un educador d'atenció primària
- Educadors socials de protecció al menor
- Educador de carrer

Aportacions

Com es farà? Estratègies, intervencions, tècniques

- Treball en xarxa de tots els serveis implicats en el cas (psicopedagogs-docents, educadors socials etc.).
- Establir un pla de feina amb un coordinador (TS d'atenció primària).

Grup E: on es farà?

Composició del grup

- Psicopedagogs-docents
- Un educador social (serveis a la comunitat-docent)
- Un policia local
- Una pedagoga-protecció al menor

Aportacions

On es farà?

Àmbit educatiu

- Institut d'educació secundària
- Aula d'escolarització compartida

Àmbit de salut mental

- Instal·lacions de salut mental

Àmbit judicial

- On es fan les PSBC (al seu entorn)

Àmbit social

- Escola
- Entorn proper: domicili/barri

Àmbit familiar

- UTS
- Domicili
- Programa de mediació familiar

Grup F: coordinació amb altres serveis. Programes

Composició del grup

- Psicopedagogs-docents
- Un treballador social (atenció primària)
- Educadors socials d'atenció primària
- Un educador social (educador de medi obert)
- Un policia local
- Un treballador social de l'equip d'orientació educativa i psicopedagògica

Aportacions

Coordinació amb altres serveis. Programes

- Serveis socials d'atenció primària
- Servei de Salut Mental
- Servei de Protecció al Menor i a la Família
- Direcció General de Menors (EMO)
- IES: PAI-Aula externa-altres programes
- SADIF
- Policia tutor