

## **El Educador y la Programación: Una experiencia concreta en un Centro de Tratamiento Dependiente de la Dirección General de Justicia Juvenil.**

Intentaré, en las próximas líneas, explicar una experiencia concreta de planificación y programación educativa, llevada a cabo en un Centro de Tratamiento de carácter semi-abierto, para jóvenes infractores de 13 a 18 años, dependientes de la Dirección General de Justicia Juvenil, y realizado por los profesionales educadores que allí trabajan.

Pero, en primer lugar, me gustaría fundamentar brevemente la función del **educador** al respecto, para después explicar su implantación.

### **1. El educador, la planificación y programación.**

La resolución del 30 de Enero de 1990 del *Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya*, definía las funciones de los diferentes puestos de trabajo y categorías profesionales de los trabajadores de Centros propios de la Dirección General de Justicia Juvenil. Concretamente, respecto al Educador de Centro, en su definición incluía: *...forma parte del equipo educativo y se encarga del análisis de los aspectos psicopedagógicos y sociales de los menores a su cargo y **participa en la elaboración, y también, la posterior aplicación del tratamiento mediante actuaciones educativas especializadas, programando y ejecutando actividades, observaciones, tutorías, resolviendo problemas personales y buscando recursos sociales.** Asimismo, participa con el equipo en la **confección de los proyectos educativos del menor y del centro** (negrita del autor).*

Me gustaría entretenerme en analizar lo resaltado anteriormente: en primer lugar, vemos que *el educador participa en la confección del proyecto educativo, tanto del menor como del centro.* No insistiré en la fundamentación que han hecho diferentes autores sobre la conveniencia de que éstos sean fruto del trabajo, diálogo y compromiso por parte de los miembros que integran la comunidad educativa (1). En todo caso hay dos elementos que son remarcables:

- El primero es que si el **educador** conoce a fondo e integra los planteamientos del PEC, fácilmente, cuando participe en los programas anuales de su grupo educativo y se programen las actividades de su turno o las intervenciones con los tutorandos, conseguiremos que los resultados que se derivan de su intervención sean coherentes.

Tendremos muchas garantías de que estén directamente relacionados con los objetivos y capacidades de que queremos trabajar con los chicos, y posiblemente, respetarán la concepción de una educación global e integradora. Esto no significa que después se puedan cometer errores graves



en su aplicación, pero como mínimo estamos poniendo las primeras piedras sólidas para evitarlo.

- El segundo elemento que quiero remarcar es, que específicamente, la Administración realiza el encargo al educador, como miembro de un equipo y por tanto asume que la tarea es interdisciplinar, y que ésta no es sólo una realización de actividades, sino que requiere una **programación y revisión más técnica** que no se improvisa en cualquier momento y que requiere una **planificación** previa (ponerse de acuerdo todos antes de comenzar, sobre lo que hará cada uno y sobre lo que se pretende conseguir).

También quiero remarcar que, al asumir esto la Administración (hago referencia a lo dicho anteriormente), da por entendido que el educador tiene que ser un experto en estas tareas y, por tanto, tiene que prever que estén presentes en la formación del profesional que debe contratarse, o exigir alternativas para que quien trabaje y no las tenga, pueda conseguirlas.

Todo ello nos lleva a perfilar un tipo de educador con un papel doble y convergente desde su praxis. Por un lado, como **realizador** (de una dinámica de grupo, tutor de chicos...,) el educador **actúa**; por otro lado, la experiencia que obtiene con la actuación, le lleva a plantearse la eficacia de los resultados obtenidos a través de ella: **reflexiona** sobre su praxis para modificar su actuación y los elementos que no se han ajustado bien a las necesidades de los chicos.

Nos encontramos ante un modelo de **investigación-acción** (ver artículo J. Vilar): planificaría, conjuntamente con el resto del equipo, qué quiere conseguir, programaría una serie de actividades que llevaría a la práctica y que a partir de su valoración podría modificar nuevamente para mejorar el contenido, los resultados...

Continuamente, a lo largo del curso, el educador realizaría esta actuación/reflexión/modificación/actuación que le permitiría ir avanzando y pulir su intervención.

## 2. Un ejemplo práctico. ¿De dónde partimos?

Retomando el tema de la experiencia concreta que comentaré, una de las primeras tareas que nos planteamos los responsables del Centro fue concienciar y transmitir este encargo de trabajo a los educadores de nuestro equipo educativo (adecuarse a las actividades, propuestas de intervención...). No partíamos de cero, hacía años que estábamos trabajando, teníamos un PEC escrito pero desfasado y una nueva revisión en marcha. Los educadores, en su entorno, realizaban una serie de actividades que con más o menos acierto llenaban el tiempo de la vida cotidiana.

Difícilmente encontrábamos una previsión más larga que la semanal, y resultaba complicado prever más allá de ese plazo, lo que podría venir a continuación y qué conseguir. La habilidad y el *saber hacer* de cada

**Conseguir que todos los educadores revisasen su tarea respecto a la globalidad de la intervención, y que se responsabilizasen en cambiar aquello que no se ajustase realmente a la necesidad del chico**

**Conseguir que todos los educadores revisaran su tarea y que se responsabilizaran para cambiar aquello que no se ajustara realmente a la necesidad del chico**

profesional era el punto clave para resolver con éxito la actividad de cada día. El estado de ánimo, predisposición y motivación de los chicos era decisivo para determinar el sentido, orientación y enfoque de las actividades (quisiera remarcar en este momento que la población que atendemos, por el hecho de cumplir una medida judicial, no se encuentra voluntariamente en el Centro, y por tanto cuesta trabajar inicialmente su motivación para que participen de las propuestas educativas que se les proponen. Por otra parte, entre los rasgos de personalidad más destacables de los chicos, encontramos una tendencia a *l'acting-out*, una baja resistencia a la frustración, dificultades en espera de resultados, falta de constancia, ambivalencia afectiva y de relación, nivel cultural bajo, con grandes descompensaciones entre los aspectos más instrumentales y los manipulativos, oposicionismo, falta de sentimiento de culpabilidad delante de la transgresión de la norma..., hechos todos ellos que todavía añaden una especial dificultad a la intervención que realiza el educador).

Si añadimos a las dificultades que tiene el trato con esta población, el hecho de no tener claro para qué tiene que servir cada actividad y cada espacio, nos encontramos ante una situación cuyo objetivo más importante para el educador de turno es llenar el tiempo de su espacio de trabajo con los mínimos costes y principalmente, mínimos conflictos.

Esta realidad era captada por el chico, que rápidamente pasaba a cuestionar cualquier planteamiento, actividad o actuación que pudiese venir del educador, y ponía cada vez con más atrevimiento, condiciones y/o dificultades en su participación en la vida cotidiana del Centro. De aquí a la sanción, sólo había un paso: se generaba por parte del chico un resentimiento por la medida sancionadora que no integraba y no aceptaba como justa, provocando recelo y deseo de venganza, y la manifestación de actitudes cada vez más oposicionistas, rebeldes y algunas veces, de huida o violencia. El trabajo que tendría que ser de acompañamiento y de ayuda al chico, un encontrarse a su lado, se convertía así en un enfrentamiento y posicionamiento entre éste y el educador, cosa que dificultaba enormemente poder trabajar con el chico cualquier capacidad y falta que hubiésemos registrado en su Proyecto Educativo Individualizado.

Romper una dinámica de funcionamiento con unos vicios implantados desde hacía tiempo, ya sabíamos que no era tarea fácil, principalmente si no era posible *parar* el día a día y hacer sobre la marcha. Por ello, nos marcamos, por un lado, el plan de intervención con el equipo educativo y por otro lado hicimos un replanteamiento global de lo que pretendíamos conseguir con los chicos. Se trataba básicamente, de conseguir que todos los educadores revisasen su tarea respecto a la globalidad de la intervención, y que se responsabilizasen en cambiar aquello que no se ajustase realmente a la necesidad del chico. Para esta tarea, lo primero que debíamos hacer era convencerles de que no era posible realizarla desde fuera, por alguien que



no perteneciese a la institución y ni siquiera podía ser impuesta desde la Dirección, sin que tuviera lugar antes un debate y un análisis profundo y serio.

### 3. Un ejemplo práctico. ¿Qué nos planteamos?

#### A) Respetto al menor se trataba de conseguir:

- 1º *Aceptación del internamiento*

Recordemos que el chico no viene voluntariamente, sino para cumplir una medida judicial debido a que ha cometido algún delito. En este sentido, la intervención educativa se realiza desde una propuesta coactiva, pero aún pudiendo parecer contradictorio, se puede dar la vuelta a la tortilla y convertir una intervención donde no hay por parte del chico una demanda explícita de ayuda, en un acompañamiento donde puede participar activamente en una propuesta motivadora para cambiar el comportamiento que le ha llevado a tener conflictos con la justicia.

- 2º *Participación en la elaboración de su proyecto educativo individual*

Se trata de optimizar los objetivos generales del PEC y personalizarlos en un proyecto de trabajo con el chico. Si conseguimos superar esta primera fase de aceptación, el siguiente paso es rentabilizar educativamente al máximo el tiempo de internamiento, que quiere decir adaptar y satisfacer al máximo las capacidades del chico, con los recursos que cuenta el centro, y lo que es más importante, implicándolo y participando siendo **responsable** de los resultados.

- 3º *Responsabilización de sus actuaciones*

Justamente por lo dicho anteriormente, si el chico acepta el internamiento, y es capaz de aceptar y participar en unos compromisos de mejora, tiene que disfrutar personalmente de pequeños éxitos que se van produciendo, y también sufrir necesariamente las consecuencias de los incumplimientos (y sin que ello quiera decir, que quede claro, que le sumamos etiquetadoramente un nuevo fracaso en su dilatada lista de desbarajuste). Por tanto, nos interesa que el chico tenga una **capacidad crítica y evaluativa** de su propio proceso de internamiento en el centro.

#### B) Respetto al equipo educativo, se trataba de conseguir:

- 1º *Definir conjuntamente con los educadores cuáles son los problemas que se detectan en el funcionamiento diario y realizar una lectura diagnóstica.*

- 2º Una vez definido y puesto nombre al problema, *aportar propuestas de solución*, formuladas en forma de objetivo, actividades a realizar, resultados esperados, recursos a utilizar, plazo de realización e indicadores evaluativos de satisfacción en el cumplimiento del objetivo.<sup>(2)</sup> (ver ejemplo cuadro 1).

- 3º *Redefinición de lo que se quería trabajar con el chico*

Partiendo del PEC del Centro, observamos los objetivos que éste nos planteaba, lo llevamos a la reunión del equipo educativo de preparación del

**Nos interesa que el chico tenga una capacidad crítica y evaluativa de su propio proceso de internamiento en el centro**

curso y programamos el nuevo comienzo a partir de los diferentes programas que queríamos iniciar: primero trabajando todo el equipo educativo, después los educadores de cada grupo de chicos, y finalmente por turnos, más o menos, siguiendo el paralelismo de la escuela (claustro/ ciclo/ área).

• 4º *Racionalización del momento preferible para trabajarlo*

Una institución como la nuestra, trabaja los 365 días del año, las 24 horas del día, por tanto, se trataba de ordenar los programas que después tendrían que concretarse en actividades en los mejores momentos del día o de la semana para conseguir una distribución racional, aunque teniendo claro que en un primer momento, íbamos en contra de lo que el chico tenía por costumbre hacer. En la línea de aquel cambio actitudinal, del que hablábamos antes, queríamos pedirle al menor, el orden y el respeto a un tiempo y unos espacios, aspectos que eran vitales para poder poner orden a un ritmo caótico de horarios a los que estaban acostumbrados. (3)

• 5º *Redefinir cada uno de los espacios del día donde el educador intervenía*

Cuestionar de entrada el por qué de cualquier actividad y a qué respondía. Buscar qué relación tenía ésta con cada una de las capacidades, que en forma de objetivos generales del Centro, se encontraban definidos en el PEC del mismo, y en el Proyecto Marco del Servicio de Centros (4), con el objetivo de adecuarlos, si eran válidos (5), cambiarlos de ubicación, si servían pero las estrategias de intervención no eran correctas (6), o eliminarlos si no nos quedaba claro para qué servían. (7)

• 6º *Reflexión y consenso de cómo lo harían y de qué manera participarían los chicos.*

A partir de la práctica que se proponía, aprovechamos para repasar los criterios metodológicos del centro, los rasgos de identidad, y qué significaban todos ellos cuando se traducían en práctica, y en definitiva, cómo se concretaban en estrategias de intervención del educador. (Queríamos en este punto conseguir una *instrucción* del educador, en el que toda su intervención directa con el chico, fuese capaz de analizarla y tamizarla con criterios técnicos).

• 7º *Reparto de responsabilidades entre los profesionales*

Cada uno de los educadores del Equipo Educativo se responsabilizaba de desarrollar aquella parte de la programación que todo el equipo había ubicado en su entorno concreto. El programa es el camino que encontrábamos para relacionar aquello que se planteaba el centro con concreción posterior en actividades que se desarrollarían en cada turno.

A partir de aquí, el profesional era consciente de que los responsables del centro le facilitaban un espacio dentro de su horario anual para que desarrollase una programación concreta del área que le correspondía, debía formularla y secuenciarla a la largo del curso, para entendernos, y con ciertas matizaciones, como unidades de programación o créditos, estudiaba los recursos materiales y gestionaba la parte del presupuesto que

**Conseguir una instrucción del educador, en el que toda su intervención directa con el chico, fuese capaz de analizarla y tamizarla con criterios técnicos**



concretamente se le había asignado a tal efecto, y adecuaba, a la población que atendía, las actividades concretas que de toda esta programación se derivaban. Se pedía, además, que siempre quedase por escrito.

- 8º *Asignar funciones específicas a cada educador y delimitar, en función de éstas, las responsabilidades respecto a la programación, ejecución y evaluación de las actividades que desarrolla en su entorno.*

- 9º *Una valoración explicitada de los grados de acogida que nos marcaríamos y de cuándo lo revisaríamos.*

Esta programación se revisaba semanalmente en su concreción de actividades (educador responsable con un miembro del equipo directivo y/o técnico del centro; educador responsable con educadores de su turno; educador responsable con la reunión semanal del equipo).

Trimestralmente, los grados de acogida marcados se revisaban: hasta dónde se habían conseguido y se introducían los ajustes necesarios para reducir la distancia que se hubiera creado respecto al PEC. A final de curso se marcaba el período para la revisión anual y memoria, con las propuestas de mejora que se creían oportunas para el curso siguiente. También era el momento de evaluar la coherencia con la finalidad última que se pretendía.

Recordemos que en el apartado 1 de este artículo, nos referíamos al papel de **investigación-acción** que preside la tarea del educador como nosotros lo entendemos, y que toma concreción en la propuesta de intervención que acabamos de describir y que propusimos al equipo educativo.

Todo ello nos lleva a **planificar** conjuntamente con todo el equipo la fijación de los objetivos a trabajar de manera global, que se concretan en diferentes áreas de trabajo:

- **Vida cotidiana** (llamamos así a aquellas partes del día donde el chico realiza más vida en la casa: desayuno, lavarse, descansar, distraerse...), ya hemos hablado de la dificultad que presenta el chico para respetar una vida limpia y cumplir unos horarios. Este programa se reconduce en el día a día.

- **Formación escolar y/o laboral** (desarrollar todos aquellos aspectos más relacionados con los aprendizajes que podía realizar el menor, de una manera más o menos reglada: instrumentales, manipulativos, con un objetivo netamente formativo, no sólo de conceptos, sino principalmente de procedimientos y actitudes, valores y normas), los chicos presentan atrasos importantes, descompensaciones entre las materias instrumentales y las manipulativas, fracaso escolar, rechazo a nuevos aprendizajes. Este programa, a partir de Aulas-Taller y del trabajo para proyectos (8), intentaba reconducirlo.

- **Tiempo libre** (desarrolla todos aquellos espacios de ocio que para los menores, hasta hace bien poco, eran las 24 horas del día, intentando dar una riqueza cultural, relacional y personal que rompiese el *no hacer nada* a que estaban acostumbrados).

## **El programa quería dar al chico esta reglamentación mínima de comportamiento**

Lo dividíamos en bloques: tiempo libre dinámico (juegos y deportes, excursiones, fiestas...), sedentario (juegos de mesa, escuchar música...), cultural (concursos, decoración, salidas, visitas, video-fórum), relacional (charlas, ayuda al compañero, estar en el grupo, etc.).

- **Habilidades sociales.** Una de las características que destacamos en nuestra población es que se hacía notar: por la forma de vestir, de hablar (el argot), de caminar, de relacionarse..., otra característica importante, es que no sabían comportarse, ni relacionarse con un mínimo de pautas cívicas o simplemente de educación. El programa que desarrollamos quería dar al chico esta reglamentación mínima de comportamiento, que integrase como hábitos y que poco a poco fuese perfilando en las actitudes, según como para cambiarlo, según como para que no se automarginase.

- **Salud.** La poca autoestima que tenían de ellos mismos, los llevaba a no cuidar el propio cuerpo (suciedad, enfermedades, miopías...), y a castigarlo con todo tipo de sustancias alucinógenas. La programación de deportes toma en este punto una importancia vital, como medida correctora, aunque también participa de otras áreas, como la del tiempo libre y aprendizaje de habilidades sociales. Pero esta diversidad, teníamos claro el incluirla en esta área. Otros temas eran las campañas (contra la caries, la hepatitis B, el Sida...), y la higiene corporal (ducha diaria, control estricto de medicamentos, y *comidas de tarro* importantes como condicionamiento de cada una de estas actividades donde –siempre– está presente el educador).

- **Fin de semana.** Por ser otro momento muy diferente en cuanto a planteamiento de actividades, por disponer en nuestro caso, de profesionales específicos que lo desarrollaban, y por compartir muchos aspectos de otras áreas enunciadas, nos fue útil crearlo como programa.

A partir de aquí, como ya hemos dicho, cada educador, por turno trabajaba, y por la formación que poseía, desarrollaba la **programación** del espacio que le correspondía, haciéndose responsable de su preparación, concreción en actividades, búsqueda de recursos, **aplicación** y **evaluación**.

### **4. Un ejemplo práctico: los resultados**

Dado que es un proceso muy complejo, cambiante y subjetivo, el equipo directivo y técnico de un centro, tiene que plantearse antes de comenzar una aventura como ésta, qué resultados y plazos espera obtener de su equipo, para así evaluar con cierta rigurosidad, la eficacia y la eficiencia obtenida al final.

Hay que apuntar que esta reflexión conjunta e individual que realizan el equipo y el educador, permitía una reflexión técnica sobre la **acción**, obligada a un reciclaje permanente (**investigación**) sobre temas concretos (los que pertenecían a cada uno) y facilitaban la profundización, rigurosidad y coherencia en el tratamiento educativo del menor, a la vez que permitía situar los problemas en el punto exacto de desajuste (o bien en la



programación, o bien en la aplicación), gracias al análisis periódico que efectuábamos.

El resultado de la experiencia podemos considerarlo como sumamente satisfactorio. En ningún momento se puede dar como una experiencia completa o finalizada, por la misma filosofía que hemos ido dejando que transpirase durante todo este artículo. Es un proceso cíclico, en continua evolución que no se acaba nunca y que continuamente hay que revisar, donde la realidad de cada día también cambia, muchas veces más deprisa de lo que somos capaces de adaptar. A pesar de ello, las programaciones así concebidas nos demuestran en la práctica que adquieren una entidad propia y se constituyen como grandes ejes vertebradores de los objetivos del centro y de su dinámica cotidiana de funcionamiento.

Por otro lado enriquecen personalmente y profesionalmente a los educadores que la desarrollan, contribuyen a la preservación de su salud mental, muchas veces agredida por el estrés y por el carácter patologizante de la misma institución y permiten extraer conclusiones y ofrecer resultados que pueden demostrar la productividad de un servicio que a pesar de no medirse con los mismos parámetros de beneficios que una empresa privada con ánimo de lucro, sí que entiendo que debe poder presentar unos resultados en base al encargo institucional que recibe en un principio.

Y finalmente, por qué no, da doble satisfacción al educador que la aplica, ver que la intencionalidad educativa con la que ha actuado ayuda a mejorar a un chico que llega muy mal y que todo este proceso le ayuda también a él a mejorar como profesional y como persona.

**Manel Capdevila Capdevila**  
Responsable de Centros de Acogida de Barcelona.  
Dirección General de Atención a la Infancia

---

Notas:

En primer lugar, quisiera agradecer al Sr. Jesús Vilar las sugerencias y colaboraciones que con tanta amabilidad ha realizado en este artículo.

(1) *El proyecto Educativo de Centro*, Serafín Antúnez. Joaquín Gairín. Eines de gestió 2. Departament d'Ensenyament

(2) Ver cuadro 1

(3) Respecto a los ritmos de la vida cotidiana, en la gráfica siguiente intentamos explicar un poco la intensidad con la que queríamos trabajar con adolescentes, en los diferentes momentos del día. La línea gruesa refleja el ritmo propuesto por el Centro, y la línea más fina muestra aquello a lo que el chico estaba acostumbrado en su entorno so-

cio-familiar.

(4) Documento Proyecto Marco Servicios de Centros de la Dirección General de Justicia Juvenil.

(5) Un ejemplo de cada uno de ellos: Tradicionalmente, el centro realizaba al inicio del verano un torneo inter-centros de fútbol-sala. Esta actividad era muy aceptada por los chicos que participaban activamente antes de su celebración y durante la competición. Si los resultados acompañaban, el estímulo permanecía durante todo el campeona-