



Projecte educatiu dels equips de Medi Obert

de Tarragona i de les Terres de l'Ebre



Projecte educatiu dels equips de Medi Obert

de Tarragona i de les Terres de l'Ebre

Programa Compartim 27



Generalitat de Catalunya
**Departament de Justícia,
Drets i Memòria**

Programa Compartim de gestió del coneixement del Departament de Justícia, Drets i Memòria
Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada
Comunitat de pràctica (CoP) de Medi Obert de Justícia Juvenil

Coordinació editorial

Francesc Moreno i Espinosa, e-moderador de la CoP Medi Obert Justícia Juvenil

Jordi Burcet i Solé, coordinador de l'equip de Medi Obert de Tarragona i membre comissió redactora del Projecte educatiu (PE)

Alba Manobens Montserrat, tècnica de medi obert i membre comissió redactora del PE

Bochra Hajji Ech-Habri, tècnica de medi obert i membre comissió redactora del PE

Sergio Navarro Gonzalez, psicòleg medi obert i membre comissió redactora del PE

Autoria (Excepte introducció)

Vanessa Blanco Villodre, Anna Blasco i Costa, Joan Pol Blasco i Costa, Jordi Burcet i Solé, Cinta Camps Arasa, Ruth Caro Torrecillas, Frederic Diego Espuny, Bochra HaijjiEch-Habri, Alfred Gas Martí, Alicia Ingles Villena, Eduard Isals Meroño, Alba Manobens Montserrat, Hossein Mechaal Aouriaghel, Salvador Miquel Estrada, Francesc Moreno Espinosa, Sergio Navarro Gonzalez, Eulalia Quilez i Palau, Juan Carlos Navarro Hernandez.

Introducció

Guillem Massor Magarales, expert extern de la CoP

Edició

© Generalitat de Catalunya

Departament de Justícia, Drets i Memòria

<http://justicia.gencat.cat>



Avís legal

Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement 4.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, la distribució, la comunicació pública i la transformació per generar una obra derivada, sense cap restricció, sempre que se'n citi el titular dels drets (Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia, Drets i Memòria).

La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>

Maig de 2023

Aquest document és accessible a <http://justicia.gencat.cat/ca/departament/publicacions/>

"I ara aquí hi ha el meu secret, un secret molt simple: només amb el cor es pot veure bé; l'essencial és invisible als ulls".

Antoine Marie Jean-Baptiste Roger de Saint-Exupéry, El petit Princep

ÍNDEX

PRÒLEG	8
INTRODUCCIÓ	12
0. JUSTIFICACIÓ I ACLARIMENTS METODOLÒGICS	29
1. ELS ANTECEDENTS	31
2. ELS EQUIPS, PRINCIPIS, IDENTITAT I VALORS	33
2.1. Principis i identitat	33
2.2. Missió, visió i valors	37
3. L'ENTORN SOCIAL COM A COMUNITAT EDUCATIVA, I EL CONTEXT DE LA NOSTRA INTERVENCIÓ..	39
3.1. L'entorn com a comunitat educativa	40
3.2. El context de la nostra intervenció.....	44
4. LÍNIA D'INTERVENCIÓ EDUCATIVA.....	47
4.1. Prioritats i plantejaments educatius. Línies estratègiques.....	49
4.1.1. Orientació i relació d'ajuda. El vincle.....	49
4.1.2. Persuasió i influència per al canvi.....	51
4.1.3. Negociació i mediació	53
4.1.4. Formació i aprenentatge en competències socials.....	55
4.1.5. Flexibilitat.....	56
4.1.6. Inclusió sistemàtica de les famílies en el treball educatiu amb amb el jovent.....	56
4.1.7. Adaptabilitat permanent als canvis	57
4.2. Metodologia	61
4.2.1. El programa educatiu individualitzat (PIE/MII)	61
4.2.2. L'aprenentatge experiencial i les activitats grupals.....	63

4.2.3. La utilització de programes, materials i recursos específics	64
4.2.4. El treball en equip i en xarxa	67
4.2.5. Aprenentatge, recerca, innovació i adaptabilitat	68
5. MODEL ORGANITZATIU I DE GESTIÓ	70
5.1. Origen, evolució i àrees de consecució dins l'estructura organitzativa	70
5.2. Composició professional dels equips	71
5.2.1. Òrgans unipersonals	71
5.2.2. Òrgans col·legiats	74
5.3. L'organització territorial: les zones	76
6. L'AVALUACIÓ.....	78
6.1. L'avaluació com a concepte	78
6.2. Nivells d'avaluació	79
6.2.1. Nivell 1. Avaluació de les accions educatives	79
6.2.2. Nivell 2. Avaluació de les condicions de treball.....	81
6.2.3. Nivell 3. Avaluació dels recursos, entitats i serveis	81
6.2.4. Nivell 4. Avaluació de l'eficàcia de les intervencions	82
6.2.5. Nivell 5. Avaluació de la implementació i el desenvolupament del Projecte Educatiu	82
7. PLA DE DESENVOLUPAMENT	83
7.1. Justificació.....	83
7.2. Referències metodològiques i fases d'elaboració	84
7.3. Objectius i accions	88
7.4. Calendari (cronograma)	94

PRÒLEG

De nou, tinc l'oportunitat de presentar un darrer producte de la Comunitat de Pràctica (CoP) de Medi Obert, en aquest cas elaborat pels professionals dels equips de medi obert de Tarragona i Terres de l'Ebre. No puc fer menys que destacar, d'entrada, la important producció realitzada per Medi Obert emmarcada en el Programa Compartim de gestió del coneixement del Departament de Justícia, Drets i Memòria. Des dels inicis del Programa Compartim (2006), el col·lectiu de professionals de Medi Obert han participat d'una metodologia de treball basada en la recerca, la innovació i el treball col·laboratiu amb la finalitat d'identificar reptes de millora tècnica i posar al servei del col·lectiu –des de l'experiència acumulada– propostes de millora professionals.

No és ara el moment ni el lloc per recordar la important producció realitzada per la CoP de Medi Obert al llarg d'aquests anys: més de 15 productes elaborats donen fe de la tasca realitzada. Una tasca, sens dubte, basada en la permanent actitud del personal tècnic de Medi Obert d'innovar per millorar en la seva praxi professional, identificar reptes col·lectius per donar resposta amb noves iniciatives i sempre des del treball cooperatiu, al qual tothom aporta el seu coneixement i experiència. Ves per on, és un clar exemple del propòsit essencial del Programa Compartim, impulsat i desenvolupat pel Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada, un programa que pretén superar la tensió del present, allò que coneixem (Gestió del CONEIXEMENT), per convidar-nos a atendre el futur i les seves incerteses (Gestió de l'APRENTATGE).

Avui, tornem a gaudir de la darrera producció de la CoP de Medi Obert: el Projecte Educatiu dels Equips de Tarragona i Terres de l'Ebre i el seu Pla de Desenvolupament 2023-2024.

Dèiem el gener del 2022, en el Seminari de presentació del Projecte Educatiu de Medi Obert dels Equips de Medi Obert (EMO) de Tarragona i Terres de l'Ebre, que es presenta com:

Una mirada endins, sincera, transparent i compromesa sobre la metodologia pròpia d'intervenció dels EMO de Terres de l'Ebre i Tarragona.

Una mirada enrere, per donar valor a l'experiència acumulada.

Una mirada al futur, en la recerca permanent de la qualitat dels serveis: mantenint, adaptant i innovant.

Un moment idoni per a la trajectòria i el moment de l'equip, i una oportunitat de reflexió col·lectiva, per al debat i per al consens.

El Projecte Educatiu dels Equips de Medi Obert de Tarragona i Terres de l'Ebre neix de l'experiència pràctica acumulada pels tècnics d'aquests equips, que identifica les fortaleses i debilitats en una manera de fer i es projecta vers el futur consolidant les fortaleses, i actuant per superar les dificultats.

Ara i avui, es culmina el treball realitzat amb la incorporació del Pla de Desenvolupament del Projecte Educatiu 2023-2024.

Amb el Pla de Desenvolupament del Projecte Educatiu se supera la teoria, l'experiència acumulada i el coneixement disponible, per donar lloc a un estadi pràctic en què l'aprenentatge permanent i la innovació es converteixen en els protagonistes de la gestió del present i de l'atenció del futur.

Des del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada animem tot el col·lectiu de Medi Obert de Justícia Juvenil a continuar treballant en aquesta línia, en la recerca constant de millores en la pràctica professional en l'atenció dels i les joves als quals atenem.

Encarna Bodelón González

Directora del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada del Departament de Justícia, Drets i Memòria

La Justícia Juvenil a Catalunya s'ha adaptat a les circumstàncies i noves situacions, que les necessitats criminògenes i els canvis en la població amb què treballem han comportat, per tal de possibilitar una millor intervenció i la millora en l'execució de les mesures.

L'actual model d'intervenció basat en el concepte de responsivitat (atendre els factors de risc de reincidència, moderats, específics de cada jove) que s'aplica a tots els àmbits d'intervenció de la Direcció General, s'implanta amb la finalitat de reduir la reincidència delictiva i treballar la reinserció de les persones menors i joves atesos.

El producte de la Comunitat de Pràctica (CoP) de Medi Obert de Justícia Juvenil, elaborat pels equips de Medi Obert de Tarragona i de Terres de l'Ebre, aporta nous elements de reflexió que complementen el fites prèvies, com ara, la implementació del SAVRY* i del model d'intervenció de responsivitat, que va seguir amb l'elaboració del Projecte Tècnic de Medi Obert de Justícia Juvenil (2013).

L'esforç per concretar i adaptar el model de responsivitat a les circumstàncies d'un territori, als seus recursos, a les característiques de la població, a les experiències dels seus tècnics, a les sinergies amb els equipaments i les entitats, comptant amb la participació de la ciutadania i recollint totes les experiències d'innovació dels 40 anys d'història d'aquests equips, és sens dubte un estímul i una línia a seguir tant pel Medi Obert de Justícia Juvenil com per tots els equips i serveis de la Justícia Juvenil a Catalunya.

L'actual Direcció General està compromesa amb aquest model. El fet que el 65 % de les mesures de Justícia Juvenil s'executin en Medi Obert, i el fet que hi hagi un 15 % de programes de Justícia Restaurativa, estimula a seguir en aquesta línia on la major part de les intervencions amb les persones menors i joves de Justícia Juvenil es porten a terme en el seu propi entorn social i familiar. Les bones dades pel que fa a les taxes de reincidència, segons el darrer estudi presentat fa uns dies al CEJFE, avalen l'efectivitat d'aquest model d'intervenció, el qual estem decidits a potenciar i a reforçar.

És per això que valorem especialment l'esforç fet pels equips de Medi Obert de Justícia Juvenil de Tarragona i de Terres de l'Ebre en l'elaboració d'aquest Projecte Educatiu i del seu Pla de Desenvolupament.

En aquest Projecte es visualitza la importància del treball que es realitza en el territori i la necessitat de participació i de cercar aliances amb la xarxa d'entitats i de serveis especialitzats amb els que compartim en moltes ocasions la població i amb els que fixem objectius de treball compartits en benefici de la millora de l'entorn social i dels menors/joves i les seves famílies en general.

El document presentat es un bon motiu per felicitar-nos per les reflexions i aportacions fetes a partir de la expertesa dels professionals d'ambdós equips, que han treballat de forma col·laborativa dins del marc de la gestió del coneixement.

Tot aquest treball realitzat amb l'acompanyament d'experts ha permès presentar un resultat final de qualitat que esdevé en un document que recull la realitat i la praxi d'aquests territoris i que aporta elements de reflexió a la resta d'equips de medi obert de Catalunya.

Des de la Direcció General ens felicitem pel document elaborat i les reflexions i aportacions fetes sempre amb la idea de millorar la qualitat de la intervenció que realitzen els/les nostres professionals al servei de les persones menors i joves que hem d'atendre.

Sra. Gisela Torns Payà

Directora general d'Execució Penal a la Comunitat i de Justícia Juvenil



INTRODUCCIÓ

Per a mi és un goig i un honor haver pogut acompanyar l'EMO de Justícia Juvenil (EMO de JJ) de Tarragona i de les Terres de l'Ebre en l'elaboració del seu Projecte Educatiu (PEE). Si hagués de destacar quelcom d'aquest viatge, sense dubte seria el següent: l'equip, al llarg de les sessions de treball que ha dut a terme per poder redactar un document que reflecteix, bàsicament, els seus trets d'identitat, principis pedagògics i principis organitzatius, fa un seguit de remarcables descobertes que van més enllà de l'objectiu que inicialment s'havia plantejat. Dit amb altres paraules, l'equip s'adona que l'objectiu final (la redacció del document) no acaba essent el més important i, alhora, que el més important ho descobreix a mesura que s'acosta a l'objectiu final.

D'aquestes notables troballes, en voldria destacar tres:

- En el viatge que els porta a acabar redactant un document (producte), el més important acaba essent tot allò que els passa al llarg del procés.
- Els entrebancs i les dificultats que se'ls presenten esdevenen oportunitats per poder posar en paraules quelcom que no és evident (inconscient). És a dir, de tot allò que fan, què és el que fa que l'encàrrec judicial que se'ls encomana s'acompleixi amb èxit.
- Els principis identitaris que acaben descobrint, com si de l'"ocell blau" es tractés, els porta a constatar que el moll de l'os de la seva feina era tan intern i íntim, i tan a prop, que en el seu dia a dia els era "invisible als ulls".

Al llarg d'aquesta introducció, estructurada en dues parts, pretenc mostrar quins són, segons el meu criteri, els dos tresors amb què es troba l'EMO de Tarragona:

A la primera part em centro en el primer tresor: la **relació**, la relació com a fet diferencial del Projecte educatiu dels EMO de Tarragona i Terres de l'Ebre (PEEMOTGN-TE), per concloure que justament

allò que el fa diferent (el fet diferencial) és quelcom que, paradoxalment, no es pot transmetre a través d'un PEE. I, per tant, per poder comunicar-lo (que és, evidentment, l'objectiu principal de tot plegat) ens cal un altre mecanisme.

A la segona part en presento el segon: l'avaluació, l'avaluació com a mecanisme (no suficient, però sí necessari) que permetria la comunicació d'allò essencial (el fet diferencial) del PEE, a més a més de ser l'única manera de mantenir-lo viu. Així doncs, l'avaluació compliria dues funcions:

- Transmetre als altres de manera eficient allò que és singular de la manera de treballar de l'EMO de JJ de Tarragona i les Terres de l'Ebre, la qual cosa no es pot assolir amb un document escrit (PEE).
- Poder mantenir aquest document escrit viu, actualitzat i, per tant, útil.

El fet diferencial: la relació

Las determinantes fundamentales de una buena psicoterapia son principalmente personales, y no técnicas ni teóricas

Claudio Naranjo¹

Diuen que, davant la contemplació de la creació, Déu es felicità. Llavors, aparegué Satanàs, que li suggerí escriure-ho, deixar-ne constància, elaborar-ne un document.

Elaborar un document porta implícit que "hi ha quelcom d'important que, d'alguna manera, volem transmetre". És a dir, que la finalitat principal del document és la comunicació intencionada amb voluntat de revisió i transformació. Aquesta és l'empresa en què s'embarca l'EMO de JJ de Tarragona i de les Terres de l'Ebre: "Elaborar un escrit amb la finalitat de poder deixar constància de la seva manera de treballar i, alhora, de poder traspasar-la a futures generacions".

En l'elaboració del PEE, quasi de manera obsessiva l'equip es va preguntar constantment qüestions relatives a la utilitat última de l'exercici que feien. La intuïció els deia que anaven pel bon camí, però sempre han tingut present consultar la brúixola per respondre preguntes com: "De quina manera podem transmetre, comunicar, allò que és essencial a la nostra feina; i, per tant, allò que hem construït de genuí o singular (i que d'alguna manera no pot ser contingut per paraules)? Com podem assegurar que el mapa que hem redactat (el PEE) s'ajusta al territori (la feina que fem en el nostre dia a dia)? Què passa quan descobrim que hi ha elements del territori que no estan inclosos en el mapa? I com ens n'adonem? I, finalment, com podem reajustar aquestes diferències entre mapa i territori per assegurar que allò que representem s'ajusta de manera fidedigna a allò representat?"

En definitiva, podem construir un mecanisme que permeti que la nostra manera de treballar (que ens sembla útil, eficaç i –per què no dir-ho– amorosa, i que hem anat polint en els darrers quaranta

¹ Claudio Naranjo, *Cambiar la educación para cambiar el mundo*, La Llave, 5a ed., 2013 (pàg. 254).

anys) es pugui mantenir al llarg del temps i, d'alguna manera, pugui ser traspassada a les persones que en el futur formaran l'equip? Hi ha maneres d'assegurar, dins d'un rang determinat, més enllà del caràcter i del tarannà individual del personal tècnic, la transmissió d'una manera de ser i estar en la nostra feina que ens identifiqui com a grup?

Va ser en una conversa informal al bar del costat dels jutjats de Reus on vam construir una metàfora que ens havia de servir per donar respostes a algunes d'aquestes preguntes.²

Un bon dia entrem a un restaurant que ens han recomanat. Ens han dit que és molt bo i, amb il·lusió, ens hi acostem per gaudir d'un bon àpat. Quan seiem a taula, sense espera, ens comencen a servir un plat rere un altre. Mengem, bevem i conversem. Tot és plàcid i agradable. El temps va passant i la sensació d'alegria, benestar i satisfacció ens embarga. En acabar, quan rebem el compte, el paguem gustosos perquè, efectivament, hem fruit, i molt. Abans de marxar, demanem si el xef es pot atansar a la nostra taula. Amablement accedeix a la nostra petició. I, amb l'eufòria que dona una bona menja regada amb uns bons vins, a més de felicitar-lo gosem fer-li un suggeriment. "Escolta —li diem— per què no poseu per escrit allò que feu i la manera com ho feu, per poder deixar constància del vostre saber fer?" El xef rep el nostre consell i diu que li sembla una gran idea.

Al cap d'uns mesos tornem al restaurant. Aquest cop, just seure, ens reparteixen unes cartes. Les obrim i descobrim que en la primera pàgina hi ha un petit manifest on queda clara quina és la seva missió: "Donar a conèixer la cuina de casa nostra". Tot seguit, apareixen el nom dels plats, els ingredients amb què estan elaborats (la procedència, els principals proveïdors...), un petit resum de les receptes (amb els temps de cocció, les tècniques usades, els mètodes...) i, fins i tot, alguna anècdota històrica relacionada amb el plat. Ho llegim amb atenció i ens adonem que han aconseguit posar per escrit, en un document, allò que fan, com ho fan i per què ho fan. Mengem, bevem i conversem. I, un altre cop, en acomiadar-nos, ens adonem que ens hem delectat plenament amb aquell dinar.

El temps passa i, per qüestions de feina, decidim tornar a aquell meravellós restaurant. Aquest cop reservem taula per a tota una setmana. El primer dia, a la taula del costat, hi ha asseguda una família anglesa molt elegant. El pare, la mare i les dues filles (de 4 i 10 anys) transmeten finor, delicadesa i molta calma. El cambrer s'hi acosta i, a més, d'entregar-los les cartes els llegeix el menú del dia. Es pot escollir entre tres primers plats, tres segons i tres postres. El pare escull, la mare també, la filla gran escull el mateix que la mare, i la mare fa la tria del que menjarà la petita. Ella protesta, amb veu fluixa però ferma, i fa evident el que hagués triat. El pare, sense obrir la boca, li dirigeix una mirada amenaçadora, i la mare la interromp dient-li: "Això no t'hagués agradat!". No hi va haver cap canvi de plats. Durant tota l'escena, que va durar uns minuts, la filla gran va restar en silenci, asseguda, amb el cap cot i mirant la taula. Quan van arribar els plats, la nena petita, en silenci, es va negar a menjar. La situació va ser molt tensa; i, per part dels pares, i amb l'objectiu que la nena mengés, van ploure amenaces, retrets i prohibicions.

² Reelaboro la metàfora i l'enriqueixo seguint Jesper Juul, Su hijo, una persona competente, Herder, 2004 (pàg. 60-61).

El segon dia, per a sorpresa nostra, també compartíem espai amb la família anglesa. I sense cap canvi es va repetir el mateix drama del primer dia. La nena també es va negar a menjar.

El tercer dia, la família anglesa també hi era. I allò que ens va semblar més increïble és que la família va rebre una sessió educativa per part del cambrer. Després d'anotar el que prendrien els pares i la filla gran, es va dirigir a la filla petita i li va preguntar: "I, vostè, què prendrà?". La nena se'l va quedar mirant perplexa i, alhora, contenta. De sobte, la seva postura corporal va canviar; i la seva expressió facial es va transformar. Es va recol·locar i li va dir: "Em podries repetir els plats, si us plau?". El cambrer, amb un somriure, li va respondre: "I tant!". La nena va fer la seva elecció i, en acabar, va començar a parlar amb els pares com si res d'estrany hagués passat. No cal dir que aquell dia la nena va deixar els plats nets com una patena.

La resta de dies es va repetir el mateix que va passar en el darrer, però amb uns importants canvis: cada dia l'ambient a la taula de la família anglesa era més relaxat i natural; la vida emocional d'aquesta família havia estat, d'alguna manera, alliberada.

L'últim dia d'aquella setmana vam cridar el xef. Amablement va seure amb nosaltres. Però, aquell cop, en lloc de donar-li un consell o fer-li una proposta, li vam voler explicar una descoberta que havíem fet. Li vam dir que allò que feia que aquell restaurant fos tan especial no era, pròpiament, res del que havia escrit a la carta. Li vam explicar que sí, que les tècniques culinàries emprades eren importants, que els productes frescos i de proximitat eren necessaris, que la barreja de mètodes ancestrals amb elements més moderns era molt significativa... però que hi havia quelcom, quelcom que directament no sortia a la carta, que era allò essencial. Allò que és essencial i que fa d'aquest restaurant un lloc únic, li vam dir, és "la relació dels cambrers amb els clients". Llavors, astorat, ens va dir: "Però, d'això, com en puc deixar constància a la carta? I, el més important, com ho puc transmetre als nous cambrers i cuiners que s'incorporen al restaurant? I com puc assegurar-me que, malgrat que cada cambrer i cada cuiner té el seu propi tarannà, tots hagin incorporat aquest saber ser i saber estar que fa que l'experiència gastronòmica sigui transformadora?".

Ara, doncs, una de les preguntes que ens podem fer és: de què parlem quan diem que allò essencial és la relació? I una altra: què ha de passar en un procés relacional (com el que es dona entre el cambrer i la nena i la família) perquè allò que hi passa sigui tan essencial per al canvi o l'aprenentatge? Amb la finalitat de respondre aquesta darrera pregunta, mirem-ho de més a prop. Per fer-ho, ens ajudarem d'una altra metàfora³:

Entrem en un bar i ens trobem dos parroquians engrescats en una partida de botifarra. Ens hi fixem bé, i ens adonem que segueixen les regles del joc de manera convencional. Passen una bona estona jugant, fins que un dels dos decideix aturar el joc. El que ha decidit parar inicia una conversa sobre les regles del joc, i li proposa al company un seguit de canvis perquè les partides

³ Recullo aquesta metàfora de Gregory Bateson, Una unidad sagrada. Pasos hacia una ecología de la mente, Lohlé-Lumen, 1998 (pàg. 219-220).

siguin més dinàmiques. Es posen d'acord i reinicien les partides, però ara amb unes noves regles que ells dos han consensuat.

Què en podem extreure, d'aquesta metàfora? Si més no, tres coses.

1. Mentre les dues amistats juguen de forma ortodoxa i les regles no les qüestionen, el joc no canvia.

Traslladat al nostre camp de treball, diríem:

- Els o les jugadores representen un TMO i un/a jove.
- Les regles del joc representen la manera amb què es relacionen.
- La baralla de cartes (amb unes figures i uns números que no es poden canviar) representa l'encàrrec judicial.

Llavors, en aquest cas, en què les regles no canvien, podríem dir que la relació entre el TMO i el/la jove o menor no genera cap procés de canvi significatiu. El TMO podria dir frases com "no s'avança", "el/la menor o jove no s'hi implica"... I aquest últim podria dir coses com "aquest/a tècnic/a no m'entén", "això no serveix per a res"...

En aquest cas, diem que la conversa que es dona entre el/la menor o jove i el TMO és de nivell 1; en direm: conversa1.

2. Quan les dues amistats aturen el joc i conversen sobre les regles per jugar —amb la mateixa baralla— però amb unes altres regles, s'inicia el canvi. Fins ara jugaven, i ara parlen sobre com jugaven i com volen seguir jugant. Ara el que fan ja no és jugar, sinó parlar sobre com volen jugar.

Traslladat, diríem: "El TMO, gràcies a una supervisió amb la persona coordinadora, s'adona que és massa rígid amb el/la; i canvia la manera de relacionar-s'hi".⁴

En aquest cas, diem que la conversa que es dona entre el TMO i la persona coordinadora és de nivell 2; en direm: conversa2. En diem de nivell 2 (un nivell superior a l'anterior) perquè és una conversa sobre com conversem, sobre com és la relació.

3. Ara juguen amb les regles modificades.

Traslladat, diríem: "Aquest canvi de mirada del TMO provoca que el menor se senti més comprès. Tot plegat fa que, en el millor dels casos, en el procés del menor sorgeixi algun tipus de canvi en algun nivell".

4. Requereix flexibilitat i adaptació. La seva combinació permet que la relació TMO-menor/jove (cambrer-comensal) no sigui un joc de regles rígid (sense canvi, com en els dos dies primers), sinó un sistema evolutiu d'interacció amb possibilitats per al canvi (com el que es dona al restaurant en el tercer dia i els posteriors).

Nogensmenys, aquesta seqüència és encara un model imperfecte del procés relacional que emergeix en la relació TMO-menor/jove (cambrer-comensal), tot i que aquest exemple aclareixi que, en el procés de canvi, l'essencial és el fet de barrejar dos tipus de converses de nivells diferents (conversa1 + conversa2). Els nostres jugadors imaginaris eviten la paradoxa separant la seva conversa sobre les regles del joc de la seva activitat lúdica (del joc pròpiament, diríem); el TMO també pot evitar la paradoxa mantenint una conversa (sobre la seva relació amb un determinat menor) amb la persona coordinadora. Ara bé, sovint aquesta separació resulta impossible en una sessió entre un TMO i un menor o jove (o entre el cambrer i el comensal), ja que les dues converses (conversa1 i conversa2) es donen alhora. És a dir, el canvi de les regles del joc a què juguem (amb les mateixes cartes) es dona al mateix temps que juguem (això és el que passa entre el cambrer i la nena i la família).

Tal com descobreixen els TMO de Tarragona i les Terres de l'Ebre durant l'elaboració del PEE, el que és essencial en la seva manera de treballar, el que és més significatiu en el procés de canvi de la persona menor o jove, és el que es dona a nivell relacional, entre el TMO i el o la menor o jove en el procés d'intervenció educativa. Per tant, podríem dir que:

- Allò essencial emergeix en la relació: TMO-menor/jove (cambrer- filla petita).
- Aquesta relació està estructurada per un marc de referència: un encàrrec judicial (allò que hom espera d'un restaurant: un bon àpat).
- Aquesta relació estructurada per un marc de referència està subjecta a unes regles implícites, però que alhora estan subjectes a canvi: un TMO que ha de donar seguiment a una mesura judicial determinada subjecta a unes regles concretes, i un menor que l'ha de complir (un cambrer que llegeix el menú, i un comensal que tria els plats).
- Aquest canvi només pot ser proposat per una acció experiencial;⁵ però fins i tot aquesta acció experimental, en què resta implícita la proposta del canvi de regles, és també, alhora, part del joc a què juguen: un TMO que amb el seu saber ser i saber estar, i que no deixa de fer la seva feina, possibilita que ell i el menor o jove juguin amb un altre tipus de regles que fan que el menor o jove canviï en la direcció esperada (un cambrer que trenca les regles del joc a què juga sense deixar de jugar; dit d'una altra manera: manté a un nivell la conversa1 i a un altre nivell la conversa2, però ambdues alhora).

És a dir, una relació que, d'alguna manera, possibilita el canvi:

- Dona cabuda a una combinació d'accions que es donen en nivells diferents (el joc i el canvi de les regles del joc): un cambrer que pren nota i un comensal que tria els plats, i alhora un cambrer que canvia les regles sense deixar de jugar al joc.
- Combina aquestes diferents accions dins d'una acció experiencial única: les dues coses, jugar i canviar les regles, es fan alhora.

5. Subratllo el mot experiencial perquè "el canvi que pretenem" (el nivell de canvi que sovint busquem en una relació tècnic-menor/jove) no pot venir de cap altre tipus d'acció que no sigui experiencial. I això és un fet que els TMO de l'EMO també plasmen en el PEE. Com no podia ser d'una altra manera, en el PEE, a més de l'aspecte essencial de "la relació", també hi té un lloc destacat l'aprenentatge experiencial.

- Requereix flexibilitat i adaptació. La seva combinació permet que la relació TMO-menor/jove (cambrer-comensal) no sigui un joc de regles rígid (sense canvi, com en els dos dies primers), sinó un sistema evolutiu d'interacció amb possibilitats per al canvi (com el que es dona al restaurant en el tercer dia i els posteriors).

Arribats a aquest punt, es fa imprescindible aclarir què volem dir que es donen alhora dos missatges/converses que pertanyen a nivells diferents.

Comencem introduint el prefix *meta*⁶, que significa "canvi de posició, més enllà, superior, transcendent...". En el cas que ens ocupa l'usarem per referir-nos a un conjunt de fenòmens la funció dels quals és qualificar, modificar, significar, transformar, caracteritzar o, en general, comentar un altre conjunt de fenòmens.

Ara apliquem aquest prefix al conjunt de fenòmens que bategem amb el nom de *comunicació*; i així ens quedaria el terme *metacomunicació*. Bateson⁷ la defineix com el conjunt dels missatges, implícits o explícits, que tenen a veure amb la relació entre les persones que conversen (per exemple, podem dir la frase "Cuida't" i, en funció de com la diguem —to de veu, expressió facial, posició corporal, etc.— pot esdevenir una ironia, un acte amorós, una crítica...). Cal dir que la majoria dels missatges metacomunicatius són implícits (i es transmeten de forma no verbal, sovint inconscientment). És molt evident que l'aspecte relacional de la comunicació és d'ordre superior a l'aspecte de contingut (ja que el transforma i el significa) i que, per tant, és una metacomunicació.

En el cas dels dos jugadors, veiem que parlar sobre les regles del joc a què juguen (*conversa2*) és una metaconversa; i com aquesta metaconversa transforma, canvia, reorganitza el joc (*conversa1*).

En la intervenció del cambrer, hi ha una part que es dona també en un nivell superior; és a dir, és una metaconversa (tot i que ell no deixa de jugar; és a dir, de fer la seva feina). I també veiem com aquesta metaconversa reorganitza tot el sistema; és a dir, permet que la nena i, després, la seva família puguin seguir jugant però amb unes regles diferents. Analitzem-ho una mica: quan el cambrer li pregunta a la nena "I, vostè, què prendrà?", la part de contingut queda molt clara (el cambrer li demana a la nena que triï què vol prendre) i la part relacional la podem dividir en dos:

- La que fa referència al context⁸ en què aquesta comunicació es produeix. És a dir, en un restaurant, amb una persona uniformada que fa de cambrer, on hi ha un menú amb uns plats per triar... Aquest context fa que la frase "I, vostè, què prendrà?" tingui un determinat sentit.

- La que fa referència a allò que s'expressa de forma no verbal. Tant en l'aspecte corporal com en l'expressió de la cara, com pel que fa a la paralingüística i a la proxèmia, el cambrer li transmet a la

6. Per explicar aquest prefix seguiré el llibre de P. Watzlawick, J. Beavin Bavelas i D. D. Jackson, *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*, Herder, 11a ed., 1997.

7. Gregory Bateson, op. cit., pàg. 205-206.

8. Cal dir que en el PEE apareix també com a element important la diferència entre entorn i context, i com el context que el TMO és capaç de construir és essencial en el procés de canvi o aprenentatge del menor o jove.

na una comunicació sobre la comunicació que tenen. És a dir, li diu quelcom semblant a això: “La teva opinió és important”, “El que penses és adequat”, “Et dono permís per ser autònoma sobre què vols per menjar”, “Ets una persona amb els mateixos drets que els altres comensals d’aquest restaurant”...

Aquesta diferència entre la conversa i la metaconversa, la comunicació i la metacomunicació, és important per dos motius:

- Perquè el que és “essencial” en el PEE (el fet relacional) es troba, podríem dir, en un algun nivell metacomunicatiu. Per tant, no ho podem tractar a un nivell comunicatiu; si ho féssim, incorreríem en un error de nivells lògics.
- Perquè el que passa amb l’acte comunicatiu (que hi ha nivells i ordres) també passa amb l’avaluació, tal com veurem en la segona secció d’aquesta introducció.

En acabar el procés d’elaboració del PIE, i llegir-lo atentament, hom s’adona que el model educatiu d’aquest equip es fonamenta en la relació TMO-menor/jove. Ara bé, si s’afina una mica més, es pot afirmar que allò que pot diferenciar aquest model d’altres en què la relació TMO-menor/jove també és important és el fet que l’EMO de JJ de Tarragona i Terres de l’Ebre té la relació educativa com a condició imprescindible.

Abans de continuar, permeteu-me posar el focus en el terme relació. Ens cal enfocar la nostra atenció en un element fonamental (la relació), que, per ser habitual i rutinari, ens pot passar desapercebut. Per tant, de què parla l’equip quan parla de relació? Per poder explicar-ho ens pot ajudar la filosofia relacional de Buber.⁹

A Jo i tu¹⁰ Buber ens convida a diferenciar la “vertadera relació” del terme relació que usem habitualment. D’aquesta manera, la major part del temps de les nostres relacions interpersonals podrien caracteritzar-se per allò que, en paraules de Buber, seria una relació entre “un jo i un això”, i no pas entre “un jo i un tu”. Quan em relaciono amb l’altre com si l’altre fos “un objecte: Jo-Això” (la mare amb relació a la nena de la nostra història) emergeix un tipus d’existència; i, quan ho faig veient l’altre com “un subjecte: Jo-Tu” (el cambrer amb relació a la nena) n’emergeix d’un altre tipus. A més, per bé que una “relació vertadera” implica la capacitat d’experimentar l’altre com un subjecte i no com un objecte, Buber afirma que el jo que es relaciona amb un allò no és de la mateixa classe que el jo que es relaciona amb un tu. És a dir, aconseguir veure en l’altre un tu (un subjecte i no un objecte) pot portar-nos a contactar amb el nostre jo més gran, amb la nostra pròpia condició de persona. És en aquest moment (quan en l’altre veig un tu) quan es pot donar una “relació vertadera”, una relació de “persona a persona (perquè veure l’altre com un tu –com una persona– em pot dur a connectar amb el meu jo més gran: amb la meva persona). Quan l’equip diu que el fet relacional és

9. Martin Buber (1878-1965), filòsof i escriptor d’origen jueu, és conegut per la seva filosofia del diàleg i per les seves obres de caire existencialista.

10. Martin Buber, *Jo y tú*, Herder, 2a impr., 2020.

fonamental es refereix a això: a la trobada entre una persona (TMO) i una altra persona (el menor o jove). I el que és essencial és: allò que pot donar-li la categoria d'objecte (això) o de subjecte (tu) al menor o jove és la mirada del TMO, i és també aquesta mirada el que pot transformar, de retruc, el jo del TMO en un jo amb majúscules, en una persona.

Dit això, ara podem afirmar que en el PIE de l'EMO de JJ de Tarragona i Terres de l'Ebre es considera que la relació educativa (l'encontre "jo-tu", diria Buber) és l'agent de canvi per excel·lència. Així doncs, allò que els fa singulars (com a equip), allò que els és genuí i propi (com a actitud dels/les professionals que formen l'equip), és allò "interpersonal", allò que emergeix en la trobada entre una persona i una altra.

Aquest fet ens du, per endavant, a donar per segur que s'acomplirà un requisit fonamental (encara que sabem que no sempre es dona i no sempre passa): inconscientment, els/les professionals d'aquest Equip, més enllà del seu perfil tècnic, saben que el que funciona en la seva feina és el fet d'ubicar-se davant del/la menor o jove com a persones i que això (ser una persona davant del/la menor o jove) ho aconsegueixen (i no sempre) quan tenen la gràcia de la capacitat de mirar-lo com a persona. Això porta al fet que la trobada del TMO i del/la menor o jove esdevingui, naturalment (que no vol dir fàcilment ni sempre, sinó que vol dir "de manera no forçada"), una trobada entre dues persones. Assumir aquest repte, treballar en aquesta corda fluixa, és la pedra angular de la seva forma de treballar.

Per poder recolzar això, em valdré dels pensaments de dos grans psicoterapeutes: Eugene Gendlin¹¹ i Carl Rogers.¹²

De Gendlin transcriuré l'inici de la conferència inaugural del Congrés Internacional de Lovaina:¹³

Vull començar amb el més important que haig de dir. L'essència del treball amb una altra persona és ser present com a ésser viu. I això és una sort ja que, si haguéssim de ser intel·ligents, bons, madurs o savis, llavors probablement tindríem molts problemes, però això no és l'important. El que importa és ser un ésser humà amb un altre ésser humà, reconèixer l'altra persona com un altre ésser. Fins i tot si es tracta d'un gat o d'un ocell, si intentes socórrer un ocell ferit el primer que has de saber és que hi ha algú aquí i que has d'esperar que aquesta "persona", aquest ésser, es posi en contacte amb tu. Em sembla que això és el més important.

11. Eugene Gendlin (1926-2017), filòsof que, entre d'altres coses, va treballar amb els "processos interns", el "sentit corporal" i amb allò que ell va anomenar "la filosofia de l'implícit". Tot i no ser psicòleg de formació, el mestratge amb Rogers, la seva llarga experiència com a psicoterapeuta i tota la seva aportació pràctica i teòrica han fet que el coneguem tal vegada més com a psicòleg que com a filòsof.

12. Carl Rogers (1902-1987), psicòleg, iniciador –juntament amb d'altres– del que es va donar a conèixer com la tercera via: la psicologia humanista.

13. Transcripció de la conferència inaugural del Primer Congrés internacional de Lovaina sobre Client-Centred and Experiential Psychotherapy in the Nineties, setembre de 1988, traducció de Carlos Alemany, amb la col·laboració d'Enrique Aquilar, Pedro Coduras i Jesús Rz. Ortega

Per tant, quan em sento amb algú porto amb mi els meus problemes i sentiments posant-los a un costat, a prop, ja que podria necessitar-los. Em podria venir de gust recórrer a ells i veure alguna cosa. També porto, al meu costat, tot el que he après –Teràpia Centrada en el Client / Pacient, Reflexos, Focusing, Gestalt, conceptes psicoanalítics i tota la resta (m’agradaria que fossin més)– i els poso aquí, al meu altre costat, a prop. Si em miren als ulls veuran que només soc un ésser tímid. He de tolerar-ho. Pot ser que ni em mirin. Però, si ho fan, ho veuran. Veuran una certa timidesa, una certa evitació i inseguretats que em són pròpies; he après que això és normal. No necessito sentir-me segur emocionalment i aparentar fermesa. Només necessito ser present. No hi ha una qualificació determinada del tipus de persona que haig de ser. El que es requereix per a un bon procés terapèutic, per al procés de desenvolupament, és una persona que sigui present. Amb el temps, m’he anat convençant gradualment que puc ser-ho. Fins i tot encara que tingui els meus dubtes quan estic sol, en un cert sentit objectiu sé que soc una persona.

De Rogers voldria esmentar la primera de les sis condicions¹⁴ necessàries i suficients per al canvi de personalitat en el procés terapèutic: “que dues persones estiguin en contacte”. Rogers es va adonar de la importància que té estar present i la qualitat de la relació amb el pacient per sobre de l’ús de qualsevol instrument terapèutic:

El elemento más importante en la determinación de la eficacia es la calidad del encuentro interpersonal con el cliente... Gradualmente he llegado a la conclusión de que hay una enseñanza que rige para todas estas experiencias: la de que lo más importante es la calidad de la relación personal. Apenas si mantengo un contacto breve con algunos de esos individuos, en tanto que puedo llegar a conocer íntimamente a otros, pero en cada caso la calidad del encuentro es quizás, a la larga, el elemento que determina hasta qué punto estamos viviendo una experiencia que libera o promueve la evolución y el desarrollo personales.¹⁵

De la mateixa manera que passa en la metàfora que hem explicat, el que és essencial s’esmuny del document¹⁶. I, és clar, l’única manera d’entendre-ho, i comunicar-ho, és experimentant-ho.

El mapa no és el territori, ens recorda constantment Alfred Korzybski. El mapa (el PIE, per exemple)

14. Aquestes sis condicions són: 1) estar en contacte, 2) la motivació, 3) la congruència, 4) la consideració positiva, 5) l’empatia i 6) la percepció del client, en un grau mínim, de les condicions 4 i 5. Val a dir que aquestes condicions contenen el nucli de la seva teoria i del seu enfocament centrat en la persona. I també cal dir que aquestes sis condicions han estat objecte de múltiples matisacions, interpretacions i canvis d’intensitat, tant per part de Rogers com d’altres professionals i investigadors de l’enfocament centrat en la persona.

15. Carl Rogers i B. Stevens, *Persona a persona*, Amorrortu, 1980 (pàg. 91-92).

16. Cal destacar l’encert innocent, i no pas premeditat, de l’al·legoria simbòlica que els companys i companyes de l’EMO han fet d’El petit príncep, d’Antoine de Saint-Exupéry. De fet, el logotip de la CoP és el petit príncep, i les seves lletres i músiques han estat font permanent d’inspiració. Frases com “Només es veu bé amb el cor. L’essencial és invisible als ulls” o “Per ara tu només ets per a mi un noi semblant a d’altres cent mil nois. I jo no tinc necessitat de tu. I tu tampoc no tens necessitat de mi. Jo no soc per a tu sinó una guineu semblant a cent mil d’altres. Però, si em domèstiques, tindrem necessitat l’un de l’altre. Tu seràs per a mi únic al món. Jo seré per a tu única al món” prenen sentit en el text elaborat, en tot allò escrit, però, especialment, en allò essencial que no es pot plasmar en l’escrit.

pot contenir un seguit de característiques que, d'alguna manera, volem destacar del territori; però no és el territori. Per a Bateson, un exemple ben clar de la confusió entre mapa i territori seria la carta d'un restaurant. Aplicant-lo a la nostra metàfora: la carta del restaurant conté tot un seguit d'informacions que, d'alguna manera, volen reflectir l'experiència que s'hi pot viure; d'alguna manera, són un mapa de la realitat (com també ho és el PIE). Però, quan hom té gana i necessita menjar, no li serveix de res fer una queixalada a la carta; si volem experimentar plenament (entendre, comprendre, sentir...) què és una escudella no podem menjar-nos la carta on ens expliquen el plat, sinó que l'hem de tastar. En el nostre cas, podem aplicar aquesta reflexió a dos nivells de comprensió:

- El primer, quan els cambrers s'adonen que allò essencial no són els plats que elaboren, tot i que són elements molt importants. Aleshores es fixen que els plats que elaboren (juntament amb altres elements: la disposició de les taules, els proveïdors dels productes...) són d'un determinat ordre (diguem-ne "intervenció"); i, a més a més, que tot això, d'alguna manera, es pot posar a la carta, per bé que la carta no és l'experiència culinària.

- El segon, quan els cambrers s'adonen que allò essencial és el que és personal-relacional (per tant, el que volen transmetre). Malauradament, "allò" resta camuflat dins del document (és invisible als ulls) perquè l'única manera de transmetre-ho és vivint-ho, compartint-ho en relació, de persona a persona. És a dir, per poder-ho copsar hem d'anar al restaurant i experimentar-ho; amb el suport de la carta, és clar, i més enllà de la carta. Quan documentem allò personal, el mateix document esdevé inútil i topa amb la seva pròpia impossibilitat. Allò que s'ha generat com a vehicle de transmissió no pot dur a terme la seva principal funció sobre allò que és essencial. Sí que la desplega, en algun nivell (encara que no plenament), en l'important: tècniques, mètodes, procediments, protocols, premisses..., però gens en el que és essencial. Aleshores s'adonen que el que és "relacional" pertany a un ordre de nivell superior (diguem-ne "metaintervenció").

Bateson prova d'aclarir la confusió que es pot donar entre el mapa (PIE) i el territori (la vivència i l'experiència d'un TMO) amb l'exemple de la bandera que representa un país. Planteja que podem considerar la bandera d'un país com una mena de nom del país¹⁷ (i ens diu, alhora, que del nostre jo segurament només una part ho consideraria així; una part governada, probablement, per l'hemisferi esquerre). És a dir, la bandera d'Espanya representa Espanya. Ara bé, per a una altra part del meu jo (segurament, l'hemisferi dret) la bandera és idèntica a allò que representa. D'aquesta manera, si algú trepitja un bandera espanyola trepitja Espanya; i provocarà la ira dels patriotes. I aquesta ira no es calmarà amb l'explicació de la diferència entre mapa i territori, ja que qui la trepitja també identifica la bandera amb allò que representa.

I llavors Déu riu, sorneguer, de la innocència de Satanàs.

17. Ho adapto de Gregory Bateson, *Espíritu y naturaleza*, Amorrortu, 2a. reimp., 2002 (pàg. 40-41).

El mecanisme: l'avaluació

Si el mapa no és el territori i el PEE no recull el que és essencial de la manera de ser i fer dels EMO de Tarragona i Terres de l'Ebre, els TMO proven de trobar el mecanisme necessari per identificar, descriure i transmetre allò fins ara ocult i que és difícil de descriure en un text formal. Aquest mecanisme l'anomenarem *metaavaluació*.

L'origen d'aquest mot té a veure, entre d'altres coses, amb la meva experiència en el projecte educatiu Submarí Lila. Algunes de les coses que hi vaig viure em van portar a donar forma a un concepte que vaig vestir amb la paraula *metaavaluació*. Per construir aquest mot vaig copiar la forma de Bateson;¹⁸ és a dir, vaig unir les paraules *avaluació* i *metacomunicació*. El prefix *meta-* aplicat a la comunicació (com ja he comentat abans) ve a significar "després o més enllà", i denota que l'univers temàtic d'aquest concepte correspon a un nivell d'abstracció específic dins dels fenòmens comunicatius. Dit d'una altra manera, dins de la totalitat dels fenòmens comunicatius queden enquadrats en el camp de la metacomunicació aquells la funció dels quals és la de qualificar, modificar, caracteritzar, significar o, en general, comentar quelcom sobre els processos comunicatius. Aleshores, com també hem vist, en qualsevol missatge entre persones hi ha com a mínim dos nivells de significat: el de contingut i –a nivell meta (metacomunicatiu)– el de relació (aquelles característiques del missatge, establertes per l'emissor, que defineixen la posició relativa de les dues persones que es comuniquen). Així doncs, el concepte tindria dues accepcions: una que faria referència a la codificació (de quina manera construïm el missatge que volem transmetre) i l'altra a la relació entre les persones que es comuniquen; i ambdues, codificació i relació, s'afecten íntimament i es retroalimenten, fins al punt que podria costar diferenciar-les.

La metaavaluació, doncs, faria referència a un tipus de fenòmens d'un nivell d'abstracció superior dins dels processos d'avaluació. I, seguint el camí deixat pel concepte metacomunicació, podríem dir que la metaavaluació tindria a veure:

- D'una banda, amb tot allò que fa referència als processos que matisen, transformen, signifiquen i expliquen qualsevol aspecte referit a l'avaluació. Això afectaria aspectes com, per exemple, què avaluem i què no?, quins indicadors usem per avaluar?, amb quines eines metodològiques avaluem?, com fem l'avaluació?, a qui dirigim l'avaluació?, qui participa en l'avaluació?, per a què avaluem?, per què avaluem?...

- D'una altra, amb tot allò que fa referència als processos avaluatius d'ordre superior dins de l'escala d'aprenentatges, arribant a nivells cada cop més abstractes, que estan cada cop menys sotmesos a la inspecció conscient. És a dir, si augmenta el nivell d'abstracció d'una determinada premissa (a partir de la qual organitzem la nostra configuració) també augmentem la dificultat per accedir-hi conscientment. Això afectaria aspectes cada cop més profunds (i inconscients) de la persona que avalua, com, per exemple, què fa que últimament avalui d'aquesta forma i no d'una altra?, com és que em fixo en aquestes variables i no en unes altres?, què ha canviat en mi que m'ha portat a relacionar-me d'aquesta manera amb aquests tipus de persones?, com és que últimament soc més dur (estricta, flexible, rígida...) en les meves avaluacions?, què provoca que unes persones les avalui amb un criteri i unes altres amb uns altres?...

18. Gregory Bateson, *Metálogos*, Tiempo Contemporáneo, 1969.

Seguint Bateson,¹⁹ presentaré una altra metàfora que ens aproparà a la comprensió del concepte de la metaavaluació.

Una casa disposa d'un sistema de calefacció controlat per un termòstat: un termòmetre col·locat adequadament amb la finalitat de controlar un interruptor, de tal manera que quan la temperatura s'eleva per sobre d'un determinat nivell crític la caldera s'apaga. De forma similar, quan la temperatura baixa per sota de cert nivell la caldera s'engega. És a dir, la caldera funciona dins d'un rang que està delimitat per una temperatura superior i una d'inferior. Ara bé, en un altre nivell el sistema també està governat per una altra circumstància: la fixació de les temperatures crítiques. L'amo de la casa, canviant certs dispositius del termòstat, pot alterar les característiques del sistema com un tot modificant les temperatures crítiques. Suposem que l'amo ajusta el termòstat perquè quan la temperatura de la casa estigui a 15° la caldera s'engegui i quan estigui a 21° la caldera s'apagui; el rang de funcionament és, doncs, de 15 a 21 graus.

Aprofitant l'exemple, presentaré tres conceptes que ens ajudaran a entendre el terme metaavaluació:

- Les variables són totes aquelles circumstàncies mesurables que poden canviar, moment a moment, mentre la temperatura de la casa oscil·la al voltant d'una temperatura estable (ho podem anomenar "retroalimentació"). És a dir, tot allò que pot passar mentre la temperatura estigui entre 15° i 21°: les portes es poden obrir o tancar, les finestres poden estar més o menys ben ajustades, l'escalf del sol a les parts exteriors de la casa va canviant, el vent pot bufar més o menys...

- Els paràmetres són aquelles característiques del sistema que es modifiquen, per exemple, quan intervé l'amo de la casa i canvia el calibratge del termòstat. És a dir, els esdeveniments que el porten a canviar el rang de temperatura de la casa (per exemple, de 15°-21° a 17°-23°): la constitució física de l'amo, la roba que porta, els seus hàbits esportius, els canvis de costums, les creences que té sobre ell mateix i el món...

- De l'ordre ja n'hem parlat en la primera secció d'aquest text. Ens indica una diferència de nivell (per exemple, entre una comunicació i una metacomunicació). Els canvis en el calibratge (paràmetre) són d'un ordre superior respecte als canvis produïts per la retroalimentació (variables). El missatge que l'amo de la casa dona al sistema quan canvia el calibratge del termòstat (de 15°-21° a 17°-23°, per exemple) és un missatge d'ordre superior sobre com el sistema respondrà a missatges d'ordre inferior procedents del termòmetre. El canvi de rang a 17°-23° (paràmetre) afecta directament totes les variables d'ordre inferior; per exemple, es podrà obrir menys vegades la porta perquè entri menys aire fred, ja que per poc que la casa es refredi la caldera s'engegarà abans.

Només cal afegir que retroalimentació i calibratge són tipus d'avaluació. Per tant, podríem parlar pròpiament d'una avaluació de variables i d'una metaavaluació de paràmetres. És a dir, una avaluació que afecti i modifiqui avaluacions d'ordre inferior l'anomenarem metaavaluació; un calibratge

19. Recullo i adapto la metàfora de Gregory Bateson, Una unidad sagrada. Pasos ulteriores hacia una ecología de la mente, Gedisa, 1993 (pàg. 100-101).

afectarà, doncs, totes les retroalimentacions.²⁰

Bàsicament, quan avaluem el que fem és comparar un element x en dos moments temporals diferents, t_1 i t_2 . A la diferència que trobem entre x_{t_1} i x_{t_2} li podem dir de moltes maneres: canvi, aprenentatge, reorganització... Ara, també sabem que quan avaluem mai podem avaluar un esdeveniment aïllat, sinó que allò que avaluem sempre és un esdeveniment en relació. Però ara no és el moment de tractar-ho.

L'avaluació és quelcom fonamental perquè ens informa de les diferències que es donen en un determinat procés. D'aquesta manera, l'avaluació ens permet, entre d'altres coses, corregir el rumb de les nostres intervencions de cara a apropar-nos a un determinat resultat. Per exemple, considerem una persona que prova de tallar un arbre amb una desstral. Cada cop de desstral ha de ser corregit (avaluat) d'acord amb la superfície de tall de l'arbre cada vegada que en salta una estella. D'aquesta manera, podrem regular la força, l'angle amb què piquem, la distància a què ens col·loquem de l'arbre...; en altres paraules, el sistema que avalua va des de l'arbre fins als òrgans sensorials del llenyataire, i a través del seu sistema nerviós cap als músculs, i d'aquí a la desstral i novament a l'arbre. En aquest cas, l'avaluació es fa de manera contínua; semblant a allò que pot fer un TMO mentre dura una entrevista amb un/a menor. En aquest cas, el sistema, com a mínim, inclou el TMO, el/la menor, la seva relació i totes aquelles tècniques, mètodes o altres artefactes que s'hi despleguen. L'avaluació, direm, posa atenció a les variables. En el cas del llenyataire: angle de tall, força, distància a l'arbre, disposició de l'arbre dins del bosc... En el cas del restaurant: temperatura i presentació dels plats, temps de cocció... En el cas de la casa amb calefacció: entrades i sortides dels estadants, tancament de les finestres, quantitat d'hores de sol a la façana... En el cas d'un TMO, ja sabem que les variables a avaluar poden ser moltes i que tenen a veure amb una selecció prèvia d'indicadors que ens puguin informar de les diferències que s'esdevenen dins del procés.

Un cop tenim clar què és avaluar, anem a veure què és la metaavaluació. Com ja podem imaginar-nos, metaavaluar té a veure amb una avaluació de nivell superior; per tant, allò que avaluem en aquest nivell afectarà, reorganitzarà, modificarà les avaluacions de nivell inferior. Ja hem vist també que, si quan avaluem ens referim a variables, quan metaavaluem, per no cometre errors d'ordre, ens referirem a paràmetres. Posem-ne exemples. En el cas de l'amo de la casa, què fa que en un moment determinat decideixi canviar el rang de temperatures de funcionament del termòstat de la caldera, sabent que això afectarà totes les variables d'ordre inferior? Estar atent a aquests factors ens serà útil per poder copsar els canvis que es donen a un nivell superior. Per exemple, l'amo de la casa es pot dir "Fa més fred últimament" basant-se en una mostra de les seves experiències, i pot modificar la predisposició del sistema per aconseguir una temperatura més agradable. És important adonar-nos que ara el sistema avaluador ja no es troba en la caixa del menjador on hi ha el termòmetre, sinó en la pell de l'amo. Anem una mica més enllà. Podria ser que l'amo de la casa hagués passat un temps en una ciutat molt més freda i, consegüentment, toleri més el fred. O fins i tot un bon dia dir-se a ell mateix "M'estic debilitant", cosa que el porta a fer exercicis físics cada dia a l'aire lliure i que, per

20. En el PIE s'intenta descriure aquesta diferència en el capítol 6; per bé que on queda completament recollida és en el pla de treball, en el qual s'inclouen un seguit d'objectius i accions adreçats a garantir l'avaluació i la metaavaluació com a elements essencials del PIE.

tant, modifica també el seu calibratge al fred. O fins i tot també podria ser que modifiqués la seva exposició al fred o que augmentés la seva forma física per un canvi de feina o per un canvi de posició social. Tot això són factors a tenir en compte perquè cadascun afectarà el seu propi calibratge del fred i, per tant, a la seva manera de reorganitzar el sistema de la caldera i, consegüentment, a la variació de la temperatura de la casa.

Si ens era evident la importància d'avaluar per poder dirigir bé el rumb de la nostra feina, penso que, a poc a poc, queda clara la importància de metaavaluar.

Posem un exemple. Suposem que un TMO decideix triar la puntualitat com un indicador de procés per avaluar l'eficàcia de la intervenció que fa. Suposem, alhora, que per a ell ser puntual té a veure amb un rang que va entre arribar cinc minuts abans o després de l'hora acordada. Molt bé. Ja tenim el sistema: el TMO, el menor, la seva relació i un indicador a avaluar. En aquest cas, l'aparell que activarà en la relació TMO-menor/jove una resposta o una altra seran les agulles d'un rellotge. Suposem també que el menor amb qui treballa, a poc a poc (i aquí no podem entrar en detalls), s'ha anat ajustant al rang de puntualitat d'aquest TMO. Això fa que el TMO en faci una avaluació positiva, ja que el menor s'ha ajustat al rang de puntualitat que per a ell era significatiu. Llavors el TMO podria dir coses del tipus "Cada cop és més puntual, anem bé. Això ho podrà traslladar a altres contextos" o, fins i tot, "Cada cop accepta més i millor la norma externa; li serà molt útil per adaptar-se a altres normes socials"; o "Cada cop valora més allò que fem, ja que cada cop arriba més a l'hora" o, encara més, "Cada cop em sento més valorat com a professional perquè que aquest menor arribi puntual em fa sentir respectat per ell".

Seguim amb l'exemple. Suposem que un dia aquest menor torna a arribar fora del rang de puntualitat del TMO. I que llavors pensa: "Ja està, ja l'hem tornat a perdre, torna a passar de tot", o bé "Ja torna a no respectar-me" o, fins i tot, "Pobre, què li haurà passat avui que s'ha endarrerit?". Qualsevol d'aquests pensaments, sens dubte, predisposarà el TMO i farà que quan el menor arribi a la intervenció vagi cap a un cantó o cap a un altre. Fins i tot pot dur el TMO a variar el rang de puntualitat (ampliant-lo o restringint-lo). A més, si últimament el TMO ha tingut supervisió i ha arribat a certes conclusions sobre ell mateix, aquestes també influiran en l'avaluació de la variable puntualitat. Per exemple, "Soc massa tou a l'hora de fer aplicar certes normes" o bé "No em paro prou a entendre els problemes dels altres" o, fins i tot, "El nombre de menors que porto que reincideixen està augmentant; no sé si faig bé la meva feina" o, encara més, "No vull que em prenguin el pèl". Adonem-nos que aquí l'aparell avaluador ja no està en les agulles d'un rellotge, sinó que es troben en algun lloc de l'ell/a mateix del TMO.

Veiem, doncs, que en un nivell tenim les avaluacions de variables a través d'indicadors, i en un altre la metaavaluació de paràmetres. I també veiem que poder posar el focus en una metaavaluació és fonamental per poder afinar la nostra intervenció. I això, què té a veure amb el PIE? Doncs bé, si l'avaluació dins del PIE ens és útil com a element essencial per revisar com evolucionen certes parts de la nostra feina, la metaavaluació del PIE ens ho serà per posar atenció en aquells elements que són essencials i matisen i afecten totes les variables d'ordre inferior. I quins són aquells elements essencials que estan en un "ordre superior"? Doncs, en el cas del PIE, són els que tenen a veure

amb la relació TMO-menor/jove; i ja hem vist, en la primera part del text, que aquests elements (que són els que fan que la feina de l'equip sigui singular i conformen la seva idiosincràsia) són elements d'ordre superior. I no només això, sinó que la metaavaluació, a més de permetre'ns estar atents als canvis dels paràmetres d'ordre superior, ens permetrà traspasar aquests elements essencials i singulars a futures generacions.

Abans d'acabar aquesta introducció, voldria presentar alguns exemples més de metaavaluació. Per fer-ho, entre d'altres coses, reviso les meves notes i rescato les conclusions de la sessió d'avaluació del PIE feta amb els TMO de l'EMO de JJ de Tarragona i de les Terres de l'Ebre. Utilitzaré de nou com a recurs la metàfora inicial, i comprovareu que us serà fàcil col·locar dins dels personatges de la metàfora el personal tècnic, el/la psicòleg/loga, la persona coordinadora de l'equip, possibles supervisors externs...

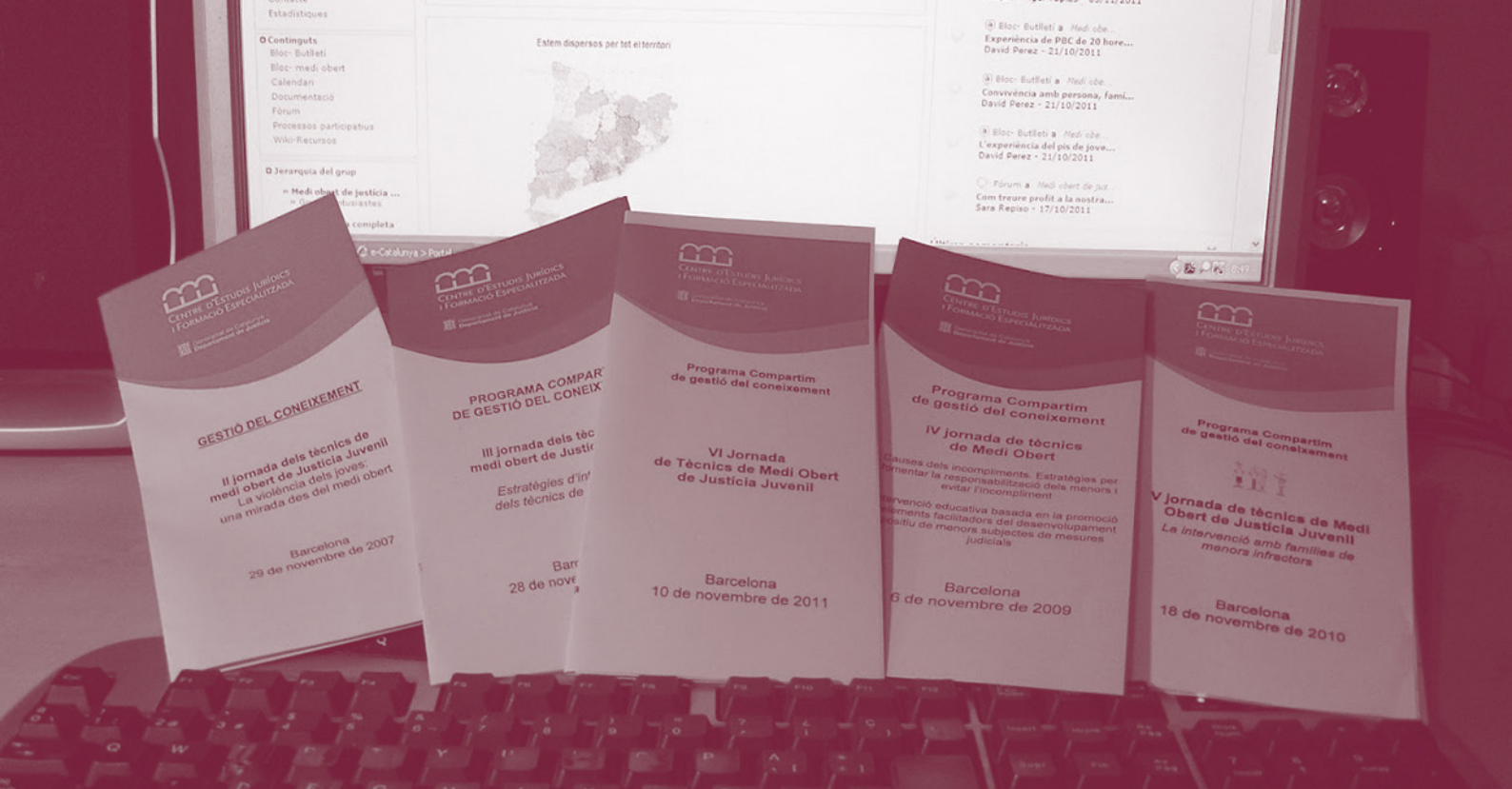
- Les preguntes i les indicacions que li fem al xef la primera i la segona vegada que li demanem que vingui a la taula.
- La norma explícita que per ser un nou cambrer del restaurant has de passar un temps compartint taules amb altres cambrers o cuiners experimentats.
- La possibilitat que tenen els cambrers i els cuiners (novells i veterans) de parlar entre ells, i amb el xef, de les dissonàncies entre les seves diverses maneres de fer i estar i veure si això s'ajusta a l'ideari del restaurant, què provoca aquestes diferències i si són pròpies del tarannà de cadascú, si és important posar-hi atenció, si algunes s'han d'afinar o s'han d'incloure en el repertori general per la seva eficàcia i adequació...
- El temps que tenen els cambrers, amb el xef, de dinar plegats, abans de començar a servir menús, conversant de com fan la seva feina.
- Les trobades que té el xef amb cadascun dels cambrers conversant de com estan, i de com estan a la feina, de com la fan i si s'ajusta als propòsits del restaurant.
- Els intercanvis formals entre cambrers, i entre cambrers i el xef, on es facin notar si les noves maneres de cuinar o els nous plats, o els canvis en el perfil dels clients, o en la manera de relacionar-se amb els proveïdors... s'ajusten a la carta o l'han de modificar.
- Les observacions (i els retorns) que fa el xef de la manera com els cambrers i cuiners treballen: com atenen les taules, com elaboren els plats, com prenen nota de les comandes...
- Les trobades de tot l'equip del restaurant amb d'altres d'altres restaurants per conversar sobre la feina.
- Les jornades de formació culinària i gastronòmica amb agents externs, on es conversi i s'experimenti amb nous plats, noves maneres d'entendre la cuina, nous enfocaments d'atenció al client...
- La visió del treball individual de cada cambrer amb ell mateix, abans i després de cada jornada laboral.
- Etcètera.

Deixant de banda –ara sí– la metàfora del restaurant, els i les companyes de Medi Obert de Tarragona i Terres de l'Ebre han elaborat, amb el nom de Projecte Educatiu, un instrument rigorós, valent i honest. S'hi fa explícit el seu compromís amb la feina que fan, i la voluntat de projectar-la al futur des del convenciment que té molt de recorregut. Caldrà que continuïn treballant i desenvolupant tot allò que es veu a simple vista, conscients que l'essencial continua essent invisible als ulls.

Guillem Massot Magarolas

La Selva del Camp

20 de juny de 2022



0. JUSTIFICACIÓ I ACLARIMENTS METODOLÒGICS

Molt més enllà del marc institucional i de les prescripcions legals i administratives que pauta el treball en Medi Obert, arriba un moment en què apareix el desig (sovint és la manera d'anomenar una necessitat) d'aturar-nos a reflexionar, a debatre i, si és possible, a consensuar sobre el que fem i com ho fem.

És ben cert que la iniciativa de fer aquest exercici no ha estat encomanada per ningú. No està subjecta a cap indicació institucional, administrativa o judicial. Per tant, sorgeix de la voluntat (desig o necessitat) d'un equip de professionals d'ordenar un bagatge d'experiència que cal estimar; neix amb la voluntat humil de valorar allò que fem, d'acceptar que sempre hi ha espai per millorar, per auditar a fons fins a quin punt el que fem és eficient i eficaç.

Com en altres ocasions, aquest tipus d'iniciatives, sorgides de la base, amb l'objectiu de cobrir necessitats quotidianes, tenen un potencial de transformació realment útil. Val a dir, i agrair profundament, la confiança i l'estímul que ha fet possible dur a terme aquest treball, tant des de l'Àrea de Medi Obert com del Servei de Suport a l'Execució Penal de Tarragona i, com sempre, a l'Àrea d'Innovació i Gestió del Coneixement del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada (CEJFE). Un agraïment i reconeixement que volem personalitzar en Josep Gispert, Salvador Miquel, Jesús Martínez i Ana Saint-Dizier.

Els membres de la CoP, amb la generosa i qualitativa col·laboració d'en Guillem Massot com a expert extern, hem intentat fer nostra una de les frases més seductores d'*El petit príncep*: "I ara aquí hi ha el meu secret, un secret molt simple: només amb el cor es pot veure bé; l'essencial és invisible als ulls".

Al llarg d'un any de treball hem tancat els ulls, hem volgut anar més enllà de l'esplendor de la rosa o del lament de l'espina, tan presents en la nostra feina diària. Hem volgut trobar el valor de les coses que fem, mirant endins. Les persones (companys, joves, famílies) són importants pel que ens aporten, pel que ens ensenyen i pel que hi compartim.

Aquesta mirada endins, del que fem i com ho fem, pren el nom de *Projecte educatiu dels equips de Medi Obert de Tarragona i de Terres de l'Ebre*. Cada capítol és el resultat d'espais de reflexió col·lectiva, de debat i de consens de tots els membres de la CoP. Hem volgut desenvolupar l'exercici des d'una metodologia participativa, en què tothom ha donat el seu parer participant del debat i consensuant en un document el resultat del treball. Aquests capítols pretenen reflectir la manera com entenem i desenvolupem la nostra tasca diària treballant amb joves subjectes a mesura judicial.

Evidentment, és una visió pròpia, però en absolut exclusiva, i que tampoc no pretén ser la idònia; ans al contrari, l'exercici ens ha permet veure defectes que cal corregir i dificultats que cal vèncer, però també ens permet, ara, obrir els ulls i mirar al futur sense perdre de vista les arrels.



1. ELS ANTECEDENTS

Des de fa un temps els i les professionals dels EMO de Tarragona i de les Terres de l'Ebre veiem la necessitat, i alhora l'oportunitat, d'aprofundir en detall sobre la feina que desenvolupem. Són gairebé quaranta anys d'experiència acumulada en l'atenció a joves subjectes a mesures judicials, un treball desenvolupat a l'entorn de successius canvis legals, administratius i tècnics que ens han portat a la realitat actual; un servei adaptat necessàriament a un entorn social i territorial amb peculiaritats pròpies, derivades de les característiques dels propis adolescents i joves que hem atès i a condicionants administratius i comunitaris que també han influït en el que creiem un estil propi.

El Projecte Educatiu pretén ser el resultat del treball en col·laboració dels i del personal tècnic dels dos equips, obert a d'altres de l'Àrea de Medi Obert, basat en la reflexió sobre la tasca professional que desenvolupem i utilitzant com a mètode de treball en col·laboració el propi de les comunitats de pràctica, amb el suport de l'Àrea de Medi Obert i del CEJFE, del mateix Departament de Justícia, Drets i Memòria.

Pretenem recollir els valors i l'ideari de l'equip, analitzar el context social, institucional i normatiu en què desplega la seva funció, i incorporar les peculiaritats pròpies, tant pel que fa al funcionament organitzatiu com a les pautes metodològiques bàsiques de treball. Per tant, té l'objectiu d'identificar i descriure una manera d'entendre i de fer la funció d'intervenció educativa amb joves subjectes a mesures judicials en la jurisdicció de menors.

Des de fa temps –podríem dir que des de sempre–, els EMO de Tarragona i de les Terres de l'Ebre han volgut donar resposta tècnica a les múltiples i diverses necessitats d'intervenció:

- **Les derivades dels encàrrecs judicials** (explicitats en una mesura per sentència i en l'aplicació de diverses regles de conducta).

- **Les necessitats socioeducatives** observades en els diferents plans d'intervenció dissenyats per als joves, organitzades en àmbits de intervenció i que s'han de concretar en accions operatives per aconseguir els objectius pretesos.

- **Les derivades dels encàrrecs tècnics i administratius**, que conformen el mandat institucional. És evident que a aquests tres elements en manca un quart per acabar de configurar el marc que defineix una manera de fer pròpia i tal vegada característica.

- **Un estil propi d'intervenció**, que s'identifica i es descriu com a *Projecte educatiu dels equips de Medi Obert de Tarragona i de les Terres de l'Ebre*.

Per a aquest projecte, l'equip de professionals ha comptat amb l'experiència acumulada al llarg de més trenta-cinc anys d'intervencions i amb el bagatge professional dels actuals equips. La combinació de tècnics amb una dilatada experiència i de la ja consolidada composició de l'actual equip afavoreix dur a terme aquest exercici.

No hem de desmerèixer la voluntat de reflectir en aquest document la satisfacció per la feina feta i un cert convenciment que treballem amb la voluntat de desenvolupar la nostra funció el més a prop possible de l'excel·lència.

No pretenem pas sobrevalorar-nos, menys encara distingir-nos per sobre del treball d'altres equips de Medi Obert de Catalunya, amb els quals compartim inequívocament els tres primers elements descrits anteriorment.

És innegable, i no podria ser d'una altra manera, que tots els EMO de Catalunya compartim uns mateixos encàrrecs judicials, donem respostes a unes mateixes necessitats educatives definides en els plans d'intervenció de cada jove que atenem i també compartim uns mateixos mandats administratius i tècnics definits per la Direcció General des de l'Àrea de Medi Obert. Però també resulta evident que, més enllà d'aquesta necessària coincidència, cada equip es posiciona, adapta i desenvolupa la seva funció amb peculiaritats pròpies que el fan diferent de la resta. És el que podríem anomenar estil propi d'intervenció, que es reflecteix en la rellevància que es dona a determinats aspectes inherents al procés d'intervenció amb els joves.

En aquest *Projecte educatiu dels equips de Medi Obert de Tarragona i de les Terres de l'Ebre* intentem definir aquest estil propi. Hi identificarem els valors i l'ideari que sustenta la nostra feina; analitzarem el context territorial, social, institucional i normatiu que ens condiciona; i com ens organitzem i ens abastim d'eines i estratègies de treball per acabar configurant una metodologia pròpia.



2. ELS EQUIPS, PRINCIPIS, IDENTITAT I VALORS

Des de l'any 1982 els TMO (TMO o DAM) que han passat pels equips de les Terres de l'Ebre i de Tarragona han bastit una forma peculiar d'entendre la intervenció educativa amb jovent amb mesures de Medi Obert del Jutjat de Menors.

Per començar, volem recollir els principis, els valors i l'ideari dels equips; més endavant analitzem el context social, institucional i normatiu en què despleguem la nostra funció; i, per acabar, incorporem les peculiaritats pròpies dels equips, tant quant a funcionament organitzatiu com a les pautes metodològiques de treball.

Ara, per tant, aprofundirem en l'objectiu d'identificar i descriure una manera d'entendre la funció d'intervenció educativa amb joves subjectes a mesures judicials en la jurisdicció de menors.

Als espais de reflexió col·lectiva, els TMO dels equips de les Terres de l'Ebre i de Tarragona hem identificat els principis i els valors que defineixen una manera d'entendre i de fer la nostra tasca. El conjunt d'aquests principis i valors defineix el nostre estil d'intervenció propi, la nostra identitat.

2.1. Principis i identitat

- **La relació i el vincle educatiu del TMO amb els joves basat en l'experiència vital**

En la intervenció amb el menor o jove, més enllà dels recursos o les tècniques emprats, allò que esdevé més eficaç és la relació que s'estableix entre ells dos, el TMO i el menor o jove. Allò que té més pes específic a l'hora d'educar, transformar i provocar canvis significatius és fruit de la relació

entre el/la professional i el/la menor o jove. Això converteix el professional de Medi Obert, i sobretot la relació que es construeix, en el veritable agent de canvi.

L'adquisició d'habilitats, valors i conductes es dona en l'experiència quotidiana, en el viure i el convida en relació. Així doncs, l'aprenentatge d'habilitats (socials, emocionals i cognitives), valors i conductes no és fruit de la instrucció, sinó de la vivència que tenim amb l'altre. Això, a la pràctica, ens porta a valorar la relació entre el professional i el menor o jove com un element essencial de la intervenció, els programes grupals com a espais que potencien l'aprenentatge amb el creixement entre iguals, i les activitats experiencials com a oportunitats privilegiades per adquirir noves habilitats, punts de vista i conductes que augmentin l'eficàcia de les intervencions.

- **Una estreta vinculació amb la xarxa de recursos del territori**

Considerem imprescindible el vincle directe dels TMO (TMO) amb la xarxa de recursos comunitaris del territori. Aquest vincle s'estableix no només com a mera funció de coordinació, sinó que converteix el TMO en un operador activista del treball en xarxa, tot afavorint i promovent treballs de caràcter preventiu i de tractament en la xarxa comunitària.

- **Donem valor al principi de la proximitat del TMO amb els menors i el seu context familiar i social i comunitari**

Aquest principi es materialitza en la sectorització del Camp de Tarragona i de les Terres de l'Ebre en sis sectors: Tarragona, Reus, el Vendrell, Valls, Tortosa i Amposta. Cada sector té assignats un o més TMO, en funció de la càrrega de treball, i té el seu lloc de treball ordinari en dependències pròpies de Justícia o d'altres de municipals. D'aquesta manera, el TMO garanteix la proximitat del seu treball a la realitat del menor, les seves famílies i el seu entorn; a la vegada, facilita la seva vinculació amb la xarxa de recursos comunitaris i, per tant, esdevé un referent actiu de la pròpia xarxa.

- **Ple reconeixement del rol del/ de la psicòleg/loca com un/a professional de suport especialitzat dels equips**

Entenem que la funció del/la psicòleg/loca aporta un valor afegit i especialitzat al treball dels TMO des de la seva intervenció terapèutica individual i grupal, tant directament amb els menors com amb les famílies, quan ho requereixen. Desenvolupa actuacions individuals i grupals per donar una millor resposta a les necessitats educatives o terapèutiques dels menors i joves.

Així mateix, entre les seves funcions també destaca mantenir un espai periòdic de trobada i assessorament especialitzat amb els TMO, per trobar sinergies i alternatives d'intervenció que facilitin assolir els objectius de treball establerts amb els menors o joves i les famílies.

En última instància, entre les seves funcions també hi ha la d'impulsar i mantenir vius espais de coordinació i cooperació interinstitucional amb altres serveis de la xarxa pública i privada dedicats a l'atenció a la salut mental.

- **Considerem fonamental incorporar i consolidar la figura del gestor de programes**

Valorem molt positivament la feina desenvolupada per la gestora de programes i aprenentatges (GESPA) i considerem necessària la seva incorporació formal i definitiva als equips per a la recerca, l'aprenentatge, la innovació i la gestió d'actuacions, per dotar de més eficàcia els processos d'intervenció individualitzada que realitzem el personal tècnic.

- **Configuració d'equips amb perfils professionals diversos**

Per circumstàncies ocasionals, administratives o laborals, des dels inicis els professionals que han format part dels dos equips han aportat un bagatge heterogeni procedent de formacions d'origen diferent (psicologia, pedagogia, treball social, dret, magisteri i, darrerament, educació social) i d'experiències vitals i professionals diverses. Sens dubte, aquest fet ha enriquit la pràctica professional amb visions diferents i complementàries. L'equip valora especialment aquesta diversitat i aposta per la consolidació d'aquest model tant com sigui possible.

- **La inclusió sistemàtica de les famílies en el treball educatiu amb els joves**

Entenem la família dels menors com un element essencial a tenir en compte a l'hora d'avaluar les seves necessitats educatives; per tant, ha de ser reconeguda en els plans de treball desenvolupats.

Apostem per una estratègia d'intervenció amb la família que potenciï les seves possibilitats d'influir positivament en el desenvolupament del Programa Individualitzat d'Execució (PIE).

- **Una decidida voluntat de recerca i innovació per a la millora professional en les intervencions**

Aquesta voluntat ha estat històricament acreditada. És una actitud dels equips que parteix de la reflexió crítica i permanent del que fem, de la identificació de les dificultats i de l'adopció d'una actitud proactiva per cercar solucions. Tot això es manifesta en la promoció i l'aprofitament d'oportunitats formatives, l'elaboració de materials tècnics i en l'organització d'activitats especialitzades i adaptades a les intervencions.

Cal destacar la utilització de la metodologia del treball col·laboratiu amb el suport del CEFJE en la promoció, la participació activa i el lideratge de diverses Comunitats de pràctica (CoP) des dels orígens.

- **L'adaptació de l'horari de treball a les necessitats dels joves i les famílies**

Entenem la flexibilitat horària dels TMO com una estratègia plenament incorporada en la manera de fer dels equips. El valor que li donem es justifica perquè la posem al servei de les necessitats dels menors i les famílies i, òbviament, dels plans de treball dissenyats. En cap cas no es considera com una mera regulació de la relació laboral. Aquesta interpretació de la flexibilitat horària ha comportat una adaptació molt fàcil al teletreball i a totes les seves possibilitats, en benefici de la millora tècnica de les intervencions.

- **Una relació molt propera i de col·laboració amb el jutge de menors i l'oficina judicial**

Des del respecte a les funcions pròpies del jutge de menors, ens autoexigim per assolir el major nivell de reconeixement professional i de confiança en el treball que desenvolupem.

En les incidències significatives esdevingudes en l'execució de les mesures judicials, comptem amb una relació propera amb el jutge i amb tots el personal del jutjat de menors per tal de propiciar l'aplicació, d'una forma àmplia i oberta, de totes les possibilitats de modificació i substitució de les mesures que permet la llei, al servei d'una intervenció educativa més eficaç.

- **Una voluntat clara d'implementar espais de coordinació i complementarietat amb l'equip d'assessorament tècnic de menors**

Entenem com a necessària una estreta coordinació tècnica i dinàmica amb l'Equip d'Assessorament Tècnic que permeti ajustar la proposta d'intervenció a les realitats i necessitats del menor o jove.

- **L'aposta per la intervenció grupal i per la implementació de programes educatius estructurats**

Des de sempre, els EMO de Tarragona i de les Terres de l'Ebre hem promogut i organitzat activitats grupals, com els camps d'aprenentatge laboral, diverses tasques lúdiques, esportives o d'oci (baixades per l'Ebre, rutes de muntanya, estades d'esquí, colònies i campaments), activitats formatives diverses, aplicació anual dels programes Límits i Mirall, del Programa de Control d'Impulsos i, més recentment, del Programa de Respostes Adaptatives (PRA).

Totes aquestes activitats afegeixen valor a les intervencions individuals dels TMO; faciliten l'adquisició d'habilitats i valors dels menors participants, i potencien el vincle educatiu i relacional dels TMO amb els menors o joves. En definitiva, són una oportunitat per dotar de més qualitat la intervenció.

- **La incentivació per a la creació de recursos especialitzats en el territori**

La pràctica diària de les intervencions dels TMO, identificats amb el seu territori, que vetllen permanentment pel treball coordinat amb els operadors de la comunitat —tant públics com privats— dels àmbits de la salut, l'acció social, la formació o la inserció laboral, ens ha portat a establir protocols de coordinació amb diferents àmbits i serveis: SAIA, ajuntaments, Institut Pere Mata i ESMIA, entre d'altres.

Aquesta permanent voluntat de coordinació amb els recursos comunitaris està donant especials resultats els darrers anys, concretament a través de l'aportació tant de fons econòmics com de col·laboracions tècniques d'institucions públiques o entitats privades del territori. Sens dubte, és una via que obre expectatives per donar resposta a mancances històriques, com no disposar de recursos propis per a l'execució de mesures d'internament, de centre de dia o d'altres de residencials.

- **L'aposta per la participació de la societat en l'execució de les mesures a través del programa Voluntaris per la Convivència**

D'acord amb les Regles de Tòquio, en relació amb la participació de la societat en l'execució de les mesures de Medi Obert, els EMO de Tarragona i de les Terres de l'Ebre, en col·laboració amb l'entitat Grup d'Esplai Blanquerna, de Tortosa, ha implementat un programa de voluntariat de suport a l'execució de les mesures de Medi Obert.

- **L'estreta col·laboració entre els EMO de Tarragona i de les Terres de l'Ebre**

Més enllà de la diferent dependència orgànica dels EMO de Tarragona i de les Terres de l'Ebre, tant funcionalment com tècnicament, tots dos equips funcionem de manera coordinada. Compartim els espais de reunió, de formació, activitats grupals i de supervisions tècnica, i també el personal de coordinació, de psicologia i la gestora de programes i aprenentatges (GESPA).

- **El espais de treball col·laboratiu dels equips**

Les reunions i els altres espais de treball dels equips funcionen com a espais de supervisió i desenvolupament professional horitzontal, en què els membres poden contrastar i compartir les seves maneres d'intervenir. Així, l'espai de treball grupal esdevé un lloc on les maneres de fer individuals es poleixen, s'ajusten i milloren. El grup, d'alguna manera, regula (confronta i dona suport) la intervenció professional individual.

- **La persona coordinadora dels equips, més enllà de la funció jeràrquica, un recurs més**

Difícilment es podria mantenir bona part dels principis anteriors sense una manera d'exercir la funció de coordinació de l'equip. Entenem, defensem i practiquem la idea d'entendre les funcions de coordinació de l'equip com un recurs més. Respectem la funció jeràrquica inherent al rol previst en l'organització, però ampliem aquest respecte a la funció tècnica i de suport que exerceix sobre els TMO. Valorem el compromís, la implicació i el lideratge dels equips i, especialment, agraïm el seu respecte professional i la seva confiança tècnica a tots els membres de l'equip.

2.2. Missió, visió i valors

Missió

Realitzar una tasca educativa, afavorint la socialització i el desenvolupament personal dels menors i joves subjectes a mesures judicials, per tal d'evitar noves conductes delictives, en un model orientat prioritàriament a la capacitació i responsabilització del jove com a protagonista del seu projecte vital i social.

Visió

Mantenir i enfortir un servei públic i especialitzat, reconegut en la intervenció socioeducativa en Medi Obert, en el marc de les mesures de Justícia Juvenil. Un servei que genera coneixements, eines i metodologies per a la millora de la prevenció i el tractament de la població atesa, i que treballa en estreta col·laboració amb els òrgans judicials i la comunitat.

Dotar el territori de tots els recursos especialitzats que estableix la LORPM per al desenvolupament integral de totes les mesures previstes.

Valors

Respecte als subjectes de la intervenció i a la seva individualitat i al seu context.

Innovació. Actitud oberta i proactiva a noves iniciatives i experiències individuals i grupals. Millora i desenvolupament amb adaptació i creativitat.

Professionalitat, amb competència, responsabilitat, compromís i treball en equip.

Confiança professional en els tècnics, la seva autonomia i el seu compromís, des de la cohesió i capacitat d'ajuda entre companys.

Participació de la societat en l'execució de les mesures per tal de fomentar la coresponsabilitat com a agent de la integració social dels joves.



3. L'ENTORN SOCIAL COM A COMUNITAT EDUCATIVA, I EL CONTEXT DE LA NOSTRA INTERVENCIÓ

Una vegada identificats els principis, els valors i l'ideari que defineixen la nostra identitat com a equips, volem posar el focus en les intervencions socioeducatives amb el jovent, en l'execució de mesures dictades pels jutjats de menors.

Cal un aclariment previ conceptual i necessari. Definim l'entorn com l'espai, ambient i temps en què es desenvolupa l'activitat d'intervenció. Altrament, ens referirem al context com a conjunt de circumstàncies que es donen en la intervenció: necessitats i característiques pròpies del jovent, les famílies i el seu context, social, cultural i econòmic; és a dir, tot allò que dona significat a allò que passa en els processos d'intervenció.

La importància d'aquests dos conceptes és evident:

- Atendre en l'**entorn** permet ubicar els elements: la mesura judicial, el TMO, el menor o jove, la família, l'escola, el barri, els serveis, la realitat social, cultural i econòmica en què viu el jove objecte de la nostra intervenció. Sens dubte, sense aquesta ubicació, que esdevé imprescindible, resultaria molt difícil desenvolupar la intervenció de manera satisfactòria en clau de desenvolupament dels joves.

És freqüent observar com els TMO dissenyem i portem a terme els Projectes Educatius Individualitzats tenint present l'entorn en què es desenvolupa el/la jove.

Sovint ens adonem que les possibilitats i capacitats personals del jovent es troben limitades per un entorn invalidant, que n'impedeix el creixement. D'altres vegades, persones joves amb importants

dèficits i debilitats no troben en l'entorn les oportunitats per superar les dificultats i donar resposta a les necessitats. És per això que el que realment ens ocupa (sovint de manera implícita o inconscient) és la relació entre el jovent i el seu entorn.

- Quan parlem del **context**, entès com les circumstàncies que donen significat a allò que passa, també ens ocupa la relació que s'estableix entre el jove i el seu context (història personal, família, creences, cultura, situació econòmica, etc.). Sens dubte, aquestes circumstàncies personals tenen un pes cabdal per entendre les possibilitats i dificultats en què un jove construirà un projecte personal satisfactori i socialment adaptat.

També nosaltres, com a TMO, hem de tenir en compte l'entorn en què treballem i el nostre particular context professional i personal. També el TMO som subjectes de circumstàncies (història personal, família, creences, cultura, situació econòmica, etc.) que afecten la manera d'intervenir i que condicionen la relació que establim amb el jovent. Ens adonem que en aquesta complexa relació jove-context i TMO-context no només evolucionen els dos membres en joc, sinó també la relació entre ells, per la qual cosa és especialment important l'evolució de la relació que s'hi estableix.

Aquestes reflexions ens porten a la conclusió de considerar l'entorn social i el context de la intervenció com una peça clau en el procés de socialització dels joves o menors. Tant és així que li donem valor de veritable comunitat amb capacitat educativa i, per tant, element indispensable en els processos d'intervenció a l'hora de portar a la pràctica un treball en xarxa.

3.1. L'entorn com a comunitat educativa

• Treball en xarxa

Un dels objectius dels TMO és implicar l'entorn comunitari en tots els seus àmbits (familiar, formatiu, laboral, de salut, de toxicomanies, de salut mental, de serveis socials, d'atenció a la infància, de lleure...) per tal de facilitar la integració social del menor o jove.

Cal, doncs, que el TMO tingui un ampli coneixement dels recursos del territori on treballa i que hi cerqui la interacció, donant-se a conèixer, establint espais d'intercanvi i coordinació i promovent i donant suport als recursos existents i a nous que poden ser útils per als menors o joves atesos. És per aquest motiu que el TMO sol esdevenir un referent en el territori en què treballa.

Aquest model d'intervenció comporta la necessitat d'una adequada i eficaç col·laboració entre els professionals i totes les institucions que tenen cura del menor en totes les edats, amb la finalitat de garantir una continuïtat en la intervenció, tot tractant d'evitar-hi duplicitats i contradiccions. Aquesta col·laboració permet proposar accions orientades a objectius consensuats per a cada cas concret.

Tenint en compte tot això, a Tarragona i a les Terres de l'Ebre aquest treball comunitari o en xarxa té unes característiques específiques que procurem atendre amb cinc estratègies ben definides:

- Estratègia de proximitat. En general els serveis i els territoris són més reduïts, i els TMO tenen més facilitat per accedir i contactar més directament amb els professionals d'aquests serveis. Aquesta facilitat d'interacció més gran és recíproca, atesa també la disponibilitat del TMO a desplaçar-se, cosa que permet un treball més proper.
- Estratègia de referència. Cal considerar els TMO com a referents del territori. Aquest aspecte ajuda i facilita trencar barreres i prejudicis entre la justícia i la comunitat, possibilitant un treball més fluid entre els diversos interventors, i una millor adaptació dels recursos a les característiques, necessitats i dificultats que poden presentar alguns menors o joves. També és útil a l'hora de plantejar intervencions més globals entre diferents serveis, tot i que aquesta és una tasca més difícil d'assolir.
- Estratègia de prevenció. Aquesta proximitat també facilita participar en programes preventius i en l'elaboració d'eines i projectes sociocomunitaris que poden generar una disminució dels riscos o, fins i tot, evitar noves intervencions.
- Estratègia d'oportunitat. És evident que parlant de l'entorn no podem comptar amb realitats homogènies. Cal un coneixement ric de l'entorn en què treballem, només des d'aquest coneixement podem adaptar els recursos disponibles a les necessitats dels joves. Cada entorn pot oferir possibilitats que cal desvetllar i posar al servei del projecte educatiu.
- Estratègia de participació. La participació de la societat en l'execució de les mesures de medi obert és una recomanació de les Regles de Tòquio. Els EMO de Tarragona i Terres de l'Ebre han desenvolupat accions per facilitar-la, com el programa Voluntaris per la Convivència o potenciar les derivacions de joves a serveis col·laboradors en programes educatius propis.

• Treball amb les famílies

Entenem la intervenció des d'una visió holística i sistèmica, no només centrada en el jove o menor, sinó en tots els seus sistemes relacionals.

Considerem la família com un àmbit més importants per al jove o menor pel que fa a les relacions; és l'origen i embrió del vincle, desenvolupament i creixement personal.

D'aquí la rellevància de la intervenció amb la família, des d'una visió de treball d'equip (TMO-família), per ajudar i donar suport al jove o menor, des del respecte i l'empatia cap a uns progenitors que sovint s'han considerat més com una part del problema que no pas com una part de la solució. Des d'aquesta perspectiva, podem fer una anàlisi conjunta de la situació del fill, identificant les causes i les conseqüències i incorporant-los com un suport bàsic al Pla d'Intervenció.

A l'equip de Tarragona i Terres de l'Ebre considerem que la majoria de casos en què intervenim amb la família són aquells en què l'entendem com un recurs i objecte d'intervenció. És important, doncs, detectar quins són els factors de risc que afecten el bon desenvolupament del menor o jove, que són els que marcaran la línia d'intervenció sobre la família. Així mateix, cal detectar aquells factors de protecció dins de l'àmbit familiar que es poden utilitzar per reforçar el treball amb el menor o jove.

És cert que en alguns casos ens trobem amb moltes dificultats d'intervenció amb la família, quan es mostra molt disruptiva i destructiva al llarg del seguiment. Aleshores considerem una estratègia marcar-hi distància, tant per afavorir el procés d'autonomia del jove com per evitar distorsions en el procés d'intervenció que fa el tècnic.

El treball amb les famílies el fem a partir de trobades dels TMO (i si escau amb el/la psicòleg/ loga) amb pares i mares dels menors o joves, però també el plantegem a través de la participació en programes grupals amb altres pares, com pot ser el programa Límits. Des d'aquesta proposta, els progenitors dels nois es troben amb d'altres que estan en situacions molt similars i als quals s'ensenya a modificar i millorar les seves habilitats educatives de gestió familiar. El programa consta de vuit sessions i es complementa, al mateix temps, amb el programa adreçat als fills d'aquests pares, el programa Mirall.

• **Altres elements de la comunitat educativa**

Per definir l'entorn com a veritable comunitat educativa, cal tenir present la funció educativa d'altres elements que poden influir en el procés socialitzador dels menors o joves. Per tant, el TMO ha de conèixer aquests elements i operar-hi perquè influeixin positivament en el procés socialitzador dels joves.

Entre d'altres elements, en destaquem, i més enllà de la intervenció del tècnic i de la família, els més influents.

El jutjat i l'oficina judicial. La comissió del delictes és el punt de partida d'un camí complex pel qual el jove i la família transiten amb dificultats: estats emocionals extrems, inseguretat, desinformació, incertesa, por. Ja en aquest estadi els nois i sovint les famílies manifesten incapacitats per ubicar-s'hi i per gestionar correctament aquesta situació. Per això és important que el TMO faci una funció de traductor i facilitador d'aquestes situacions. Més enllà del respecte a les funcions pròpies dels actors d'aquest moment (cossos de seguretat, Fiscalia, ESMAT, advocats, jutge, Audiència), el TMO pot orientar, informar, responsabilitzar i facilitar que el jove i la família afrontin aquests processos amb una actitud responsable. El coneixement que el TMO té d'aquest entorn i la capacitat per operar-hi poden evitar conflictes i situacions estressants, a la vegada que facilita les funcions dels operadors i li permet oferir al jove un exercici de responsabilització davant dels seus actes. Els espais d'intervenció judicial (audiències, compareixences, requeriments, o les regles de conducta d'entrevista amb el jutge de menors), els considerem com a espais educatius privilegiats amb un gran potencial d'influència i de canvi.

L'escola, l'IES o el centre de formació. La formació acadèmica i les capacitats socials dels joves es desenvolupen principalment en l'àmbit escolar formatiu. El nivell acadèmic en procés o assolit determina les possibilitats laborals futures i l'expectativa de generar un futur d'èxit laboral i retributiu. És molt freqüent —podríem dir que fins i tot majoritari— intervenir en joves amb processos curriculars amb dificultats, tant acadèmicament com quant a actitud i conducta. El fracàs, la desafecció i l'abandonament prematur del sistema escolar per part dels joves és una realitat present. En molts

casos, s'ha de derivar a itineraris alternatius: UEC, PFI o formacions ocupacionals, entre d'altres. En funció de les necessitats dels joves:

- Els TMO els vincularan a un recurs formatiu, en cas que l'hagin abandonat o si n'han quedat fora.
- Els TMO contribuiran a disminuir o evitar la desafecció dels joves cap als sistemes escolars o formatius; i ajudaran a gestionar els conflictes que hi sorgeixin o a cercar alternatives formatives quan el fracàs o l'abandonament siguin irremeiables.
- En els casos en què l'activitat formativa del jove funciona amb normalitat, el TMO pot esdevenir un acompanyament i un reforç per als èxits del jove, que l'ajudarà a consolidar els avenços, a millorar l'autoestima i a proposar-se fites més altes. Els joves valoren especialment l'interès del TMO pel que estudien i pels resultats positius del seu esforç.

El treball. L'activitat laboral ofereix al jove la possibilitat no només d'obtenir recursos econòmics per satisfer necessitats personals, sinó també un espai privilegiat per adquirir hàbits socials essencials per tal de mantenir una conducta social adaptada; a més, el treball té un efecte de cercle virtuós en els joves, ja que com més èxit tenen a la feina més es reforça l'autoestima.

Les dificultats d'accés al món laboral, que afecten principalment els joves, són especialment cruels quan no disposen de les competències formatives i actitudinals adients, més quan molts d'aquests joves parteixen de concepcions on l'esforç i el compromís no formen part dels seus hàbits i menys del seu ideari. Tard o d'hora s'aboquen a limitar-se a accedir a llocs de treballs precaris, inestables i poc reconeguts, o simplement a l'economia laboral irregular.

Els TMO fan d'intermediaris entre aquesta realitat del mercat laboral i el jove poc capacitat i motivat, ajudant-lo a adquirir habilitats de capacitació perquè s'hi reconnecti. Així doncs, el TMO esdevé un facilitador de recursos específics d'inserció laboral.

El barri. Més enllà de la família i l'escola, el barri, el poble o la comunitat de convivència propera és on l'infant, i després el jove, obté els primers aprenentatges de sociabilitat. La capacitat d'influència educativa d'aquest espai és molt significativa; és l'espai d'aprenentatge d'hàbits culturals, socials, de costums i fins i tot de valors. Coneixent aquesta realitat, es comprenen millor determinades actituds dels nois i així podem dur a terme estratègies de desenvolupament de recursos positius i evitar d'altres d'influència negativa. Per això és important que el TMO conegui aquest espai, fins i tot pot resultar útil que hi pugui actuar com a agent de canvi, tant del menor com del propi espai social.

Les relacions habituals. No cal estendre's en la capacitat d'influència del nucli de relacions més properes del jove. El cercle d'amics, els coneguts o la parella són la plataforma des de la qual projecten la seva identitat personal en un procés de independització i ruptura dels vincles amb la infància i la família. El canvi de conductes, conviccions, afectivitats, valors i creences, en procés de construcció en aquesta edat, es modela principalment per imitació del grup.

Quan aquesta influència del grup és considerada negativa, normalment es procuren mecanismes i arguments de desafecció del noi cap al grup, o bé tàctiques dissuasives a aquestes relacions. Tot i que en aquest període del desenvolupament del jove i en aquest aspecte la nostra influència és molt feble, el TMO respecta la dimensió relacional del jove com un lloc privat, que forma part del seu procés de maduració, i li ofereix espais de reflexió crítica i alternatives d'experiències i de relacions positives.

Conjunt de serveis comunitaris. Tot entorn disposa d'una xarxa de serveis que poden influir positivament en els joves, satisfent necessitats, facilitant recursos, capacitant habilitats o posant límits. Serveis socials bàsics i especialitzats, serveis de salut, culturals, esportius, d'oci i lleure i molts d'altres presten un servei que pot donar resposta als projectes personals dels nois. És cert que en molts casos els joves que atenem no coneixen i no valoren la utilitat d'aquests serveis. Els TMO coneixen i operen amb facilitat amb aquests recursos, i poden fer de pont perquè els nois hi connectin.

3.2. El context de la nostra intervenció

• Característiques dels joves

No pretenem en el *Projecte Educatiu dels Equips de Medi Obert de Tarragona i Terres de l'Ebre* fer una aproximació estadística a la realitat i als perfils dels joves que atenem. Ens limitarem a ressaltar algunes de les característiques més rellevants d'aquest col·lectiu.²¹

Cal tenir present que, segons estudis demogràfics, el nombre de joves que poden entrar en el circuit judicial de menors entre els 14 i els 17 anys d'edat és aproximadament el 5 %. Per tant, uns 1.512 joves de les comarques del Camp de Tarragona i de les Terres de l'Ebre estaran connectats amb el sistema penal juvenil.²²

Amb relació als factors de risc més destacats, els estudis de prevalença d'aquests factors en els joves presenta que els més freqüents són:²³

- Conductes dissocials i ocasionalment delictives.
- Desajustos emocionals de moderats a severos. Baix autocontrol emocional.
- Baixa tolerància a la frustració.
- Validació de l'agressivitat i violència.
- Baixa habilitat en la resolució de conflictes.

21. Aquests conceptes queden àmpliament desenvolupats en l'estudi Tarragona, un territori singular.

22. Caldria vincular-ho a alguna font estadística.

23. Vincular-ho a un estudi de prevalença de factors de risc.

- Antecedents biogràfics traumàtics.
- Famílies en crisi de relacions, ambient conflictiu i baixes capacitats educatives.
- Poc control normatiu i suport afectiu en els cercles pròxims, família i iguals.
- Baixa competència escolar i formativa. Desafecció formativa.
- Desinterès per incapacitat en la inserció laboral.
- Inadaptació cultural, especialment en joves procedents d'altres cultures.
- Baixa o nul·la expectativa del projecte personal.
- Realitats econòmiques familiars limitades.

Aquestes característiques són presents en la majoria del jovent. Per això, els TMO les han de tenir presents a l'hora de definir el tipus de relació que cal establir amb cada jove i fer possible que des d'aquesta relació s'iniciï en ell/a un procés de canvi i evolució. Per aconseguir-ho, els TMO farciran la relació d'eines (programes, recursos, activitats), que s'implementaran d'acord amb els principis descrits en els capítols anteriors.

• La mesura judicial

Parlant del context de la nostra intervenció, és important recordar el marc normatiu al qual està subjecte. A Catalunya, com a la resta del nostre entorn, la justícia juvenil ha estat objecte d'especial atenció per part d'organismes internacionals. Les Nacions Unides i el Consell d'Europa han dictat instruments internacionals per fixar els principis informadors que han d'orientar les legislacions estatals en la matèria. És d'especial rellevància la Convenció de les Nacions Unides sobre els drets de l'infant de 20 de novembre de 1989.

Aquests principis es recullen en la Llei orgànica 5/2000, de 12 de gener, reguladora de la responsabilitat penal dels menors, i en el seu Reglament (Reial decret 1774/2004, de 30 de juliol), i en la Llei 27/2001, de 31 de desembre, de justícia juvenil, aprovada pel Parlament de Catalunya. Aquestes tres normes configuren la base legal fonamental del l'actual sistema penal juvenil a Catalunya, que s'aplica segons els principis generals següents:

- La naturalesa formalment penal, però materialment sancionadora, educativa del procediment i de les mesures aplicables.
- El reconeixement exprés al menor de totes les garanties processals que estableix la Constitució, durant el procediment i l'execució de les mesures.
- L'establiment de dues franges d'edat diferents: la de 14-15 anys i la de 16-17 anys, als efectes de graduar la gravetat i la intensitat de les mesures.
- La flexibilitat en l'adopció i l'execució de les mesures, no exclusivament d'acord amb la gravetat dels fets, sinó també amb les circumstàncies personals i socials del menor.
- La prevalença del superior interès del menor durant el procediment i a l'hora d'establir i executar les mesures, valorat amb criteris tècnics i no formalistes per equips de professionals especialitzats en l'àmbit de les ciències no jurídiques, que han d'assessorar els jutges i fiscals.

- La protecció dels interessos de les víctimes i dels perjudicats.
- El control judicial de l'actuació de l'Administració durant l'execució de les mesures.

Aquests principis, concretats en l'execució de les mesures en Medi Obert, determinen aspectes ineludibles que entren en joc en el moment que els TMO actuïn amb els joves: el caràcter de compliment obligatori de la mesura, la responsabilització del menor dels seus actes, introduir continguts essencialment educatius, la recerca permanent de la col·laboració activa del jove en els objectius pretesos, l'encaix d'aquesta intervenció en un temps determinat.

Sovint els TMO han de superar dificultats derivades de l'aparent però ineludible contradicció entre el control (imposat i obligatori) i el caràcter essencialment educatiu del contingut de la intervenció. A Tarragona i a les Terres de l'Ebre solem dir que el TMO ha de fer un constant esforç d'empatia i de seducció voluntària del menor per garantir una actitud responsable i col·laborativa amb la mesura i el TMO. Quan això s'assoleix, es pot donar el procés de canvi en el jove, el tècnic i la relació establerta entre tots dos.

Des del mateix moment de l'entrada en vigor de la LORPM 5/2000, els EMO de Tarragona i de les Terres de l'Ebre vam apostar per un desenvolupament integral de la Llei. Aquesta voluntat ha transcendit tant al Servei de Suport a l'Execució Penal (SSEP) com a l'Equip de Mediació i Assessorament Tècnic (EMAT), voluntat que s'ha traduït al llarg dels anys en les següents línies d'actuació:

- Diversificació de les mesures.
- Inserció de regles de conducta específiques, fins i tot amb programes concrets.
- Implementació extensa de les possibilitats de modificació i substitució de les mesures.
- Experimentació de la mediació en fase d'execució.

• **Necessitats educatives i taxonomia del Programa Individualitzat d'Execució (PIE)**

Normalment podem identificar les característiques descrites anteriorment com a necessitats educatives presents en els joves, les quals determinen els àmbits d'intervenció i objectius del PIE, als quals els TMO apliquen criteris de prioritat i de viabilitat, segons els recursos disponibles i el temps d'intervenció.

Des de fa un temps, els EMO de Tarragona i de les Terres de l'Ebre, fruit de l'experiència acumulada al llarg dels anys i de la constatació de les principals necessitats educatives abordades en les intervencions, tot valorant el nivell d'eficàcia dels objectius desenvolupats en els PIE, vam elaborar una taxonomia d'àmbits d'intervenció, objectius, indicadors d'avaluació, accions i programes, eines i recursos didàctics. Aquesta taxonomia també ordena la intervenció tenint en compte les fases inicial, de seguiment i final. Aquesta taxonomia es desenvolupa de forma específica en el capítol següent.



4. LÍNIA D'INTERVENCIÓ EDUCATIVA

Prioritats i plantejaments educatius. Línies estratègiques

- Orientació i relació d'ajuda. El vincle.
- Persuasió i influència per al canvi.
- Negociació i medicació.
- Formació i aprenentatge en competències socials.
- Flexibilitat.
- Inclusió de les famílies en el treball educatiu amb els joves.
- Adaptabilitat permanent als canvis.

Metodologia

- El programa educatiu individualitzat (PIE-MII). Taxonomia.
- L'aprenentatge experiencial i les activitats grupals.
- La utilització de programes, materials i recursos específics.
- El treball en equip i en xarxa.
- Aprenentatge, recerca, innovació i adaptabilitat.

Identificats en els apartats anteriors l'anomenat "estil propi" dels equips de Tarragona i de les Terres de l'Ebre, amb la definició dels principis i valors que inspiren el seu treball, vist com el desenvolupen en un entorn i context, ara cal definir com es concreta en els diversos processos d'intervenció amb els adolescents i joves. És a dir, quins són els plantejaments educatius de base i prioritats que justifiquen

i donen sentit a uns objectius, continguts i metodologies emprades en els processos d'intervenció educativa.

Podem acostar-nos al concepte d'intervenció educativa responant a la pregunta: Quan intervenim, què pretenem? La resposta pot ser diversa: evitar o disminuir la reincidència, reduir els factors de risc que la generen, desenvolupar els factors de protecció que l'eviten, la reinserció, reduir la conflictivitat, augmentar l'adaptabilitat a la norma, etc.

Totes aquestes respostes són vàlides i poden plantejar-se de manera exclusiva o complementària, segons la situació i les característiques dels joves i la percepció subjectiva que fa el TMO a l'hora de prioritzar uns objectius o altres.

Totes, però, tenen en comú una finalitat omnipresent: el canvi. Entenem el canvi pretès en els processos d'intervenció educativa com el procés dinàmic de modificació d'aquelles característiques personals (psicosocials), relacionals (família-amistats) i socials (entorn, context, activitats, etc.) que expliquen l'origen de les conductes transgressores objecte de la intervenció. A més, cal tenir en compte que el canvi es dona, o es pot donar, en diferents nivells (entorn, conducta, habilitats, creences, identitat). La intervenció en cadascun d'aquests nivells requereix unes tècniques i unes habilitats específiques, un coneixement determinat i una mirada, per part del tècnic, oberta, dinàmica, confiada i respectuosa.

Qualsevol procés de canvi comporta i fa necessària una estratègia adequada per modificar amb eficàcia els elements, les característiques i les circumstàncies que estan en l'origen de la conducta transgressora. Generalment, aquesta conducta és conseqüència directa de la manca o de l'excés del que solem anomenar estils educatius, que han anat forjant la personalitat dels joves, especialment en els seus entorns més propers: la família, l'escola i d'altres espais socialitzadors comunitaris. L'observació i el coneixement de la influència d'aquests estils educatius ens permet entendre el perquè de les conductes actuals i ens ajuda a orientar estratègies per reconduir aquelles actituds fallides fins ara i, el que és més important, dissenyar en la nostra intervenció quines actituds educatives cal potenciar.

Aquesta tasca d'exploració s'ha de fer en la fase inicial de la intervenció i es parteix de la idea d'identificar en una doble classificació els diferents estils educatius que es poden trobar en qualsevol relació educativa, tant en l'àmbit familiar com en la intervenció professional.

- El primer fa referència a estils que tenen com a característica el suport i l'atenció del menors. És a dir, els que tenen com a objectiu cobrir les necessitats materials i afectives del menor.
- El segon remet a estils caracteritzats per la intenció d'influir en la conducta dels menors. És a dir, el control i la disciplina. En aquest cas, cal distingir una doble tipologia d'estils: el control restrictiu exercint pressió (càstig, amenaces, prohibicions, etc.) i el control que dona autoritat i que influeix sense (afegir) pressió, tot estimulant la responsabilitat i l'autonomia.

Aquesta observació inicial pretén defensar la idea que per educar cal fer ús dels diferents estils educatius (la disciplina, l'afecte, l'atenció a les necessitats i la responsabilització) en la justa mesura.

L'excés o defecte d'algun d'ells pot determinar respostes conductuals no desitjades. Una correcta observació permet:

- Orientar l'estil educatiu sobre el qual pivotarem prioritàriament la relació educativa amb els joves, amb la intenció de compensar o reforçar els estils educatius del seu entorn més proper.
- Fer notar als pares el tipus d'estil educatiu que solen usar habitualment, i com pot ser la causa de les conductes que ara pretenen modificar.
- Constatar l'absència de cap referent educatiu al darrere del jove, o bé la impossibilitat de fer cap modificació en les relacions educatives existents.

L'observació també és clau, per una banda, per no reproduir aquelles intervencions educatives que s'han mostrat ineficaces i, per l'altra, per dotar la intervenció d'aquells continguts educatius absents en la trajectòria vital del jove.

Pel que fa a la intervenció amb la família, l'observació permet fugir de teoritzacions de tipus moral de difícil comprensió per als joves i els progenitors i d'orientacions generalistes que ja han demostrat que no generen canvis, per centrar-nos en situacions reals i quotidianes i proposar petits canvis concrets i d'aplicació immediata.

Veurem més endavant com aquesta observació inicial es pot desenvolupar com una bona pràctica a través de la tècnica del "joc a quatre bandes".

Entenem, com a estratègia d'intervenció educativa, el mètode general i planificat de desenvolupar uns continguts concrets que el TMO aplica, utilitzant un seguit d'operacions professionals (tècniques i habilitats) d'acord amb el programa d'execució corresponent.

A continuació exposem les línies estratègiques d'intervenció que es desprenen de la nostra pràctica de treball en Medi Obert, desenvolupada al llarg dels anys i que hem adaptat progressivament a les circumstàncies jurídiques i socials de cada moment.

4.1. Prioritats i plantejaments educatius. Línies estratègiques

Si ens atenem als encàrrecs i continguts que es desprenen del marc legal i administratiu en el qual operem, a les característiques dels menors o joves infractors i a les tècniques i habilitats professionals, les línies estratègiques d'intervenció que formen els processos d'execució de les mesures judicials en Medi Obert són quatre::

4.1.1. Orientació i relació d'ajuda. El vincle

En els processos d'execució de mesures judicials en Medi Obert, l'orientació i la relació d'ajuda s'han d'entendre com a ajuda tècnica i personal per controlar i superar satisfactòriament les dificultats i els conflictes que es manifesten en forma de conductes il·lícites penals.

Així, entenem que la relació entre el TMO i el menor o jove té un paper important ja que és l'instrument bàsic que ens permet dur a terme el treball educatiu i de responsabilització encomanat. Gràcies a aquest vincle, el menor o jove pot transitar des d'un "lloc d'inseguretat" (tancat, reticent, bloquejat, rebel, submís, obligat, etc.) a un "lloc de seguretat i confiança" (obert, receptiu, fluid, autònom, etc.). No cal dir que aquest "primer canvi" és imprescindible per poder encarar tot el procés de canvi que pretenem amb la intervenció. Un cop establerta aquesta relació, el tècnic empra un seguit d'habilitats i tècniques perquè el jove iniciï aquest procés cap a la millora de la conducta i perquè generi un projecte vital socialment adaptat.

Aquestes habilitats són:

- Empatia: capacitat de prendre consciència correctament del que experimenta l'altra persona, i comunicar-li aquesta percepció amb un llenguatge acomodat als seus sentiments.
- Respecte (acceptació): implica l'apreciació de la dignitat i valors del menor o jove.
- Autenticitat (genuïtat, congruència, sinceritat): coherència entre el que se sent, el que es pensa i el que es diu; entre el que és cada persona i el que demostra d'ella mateixa als altres.
- Concreció: capacitat d'expressió específica dels sentiments del menor.
- Confrontació: acció que posa el menor en contacte amb ell mateix mitjançant les discrepàncies existents.
- Immediatesa: habilitat per discutir directament i obertament, "aquí i ara", de manera que es pugui establir un pont entre l'empatia i la confrontació.
- Automanifestació: ha de ser apropiada com a extensió de l'autenticitat.

Amb el desplegament d'aquestes habilitats per part del TMO, les interaccions que es donen entre ell i el menor o jove s'estructuren en tres fases:

Autoexploració: el TMO a d'establir una relació amb el menor o jove que l'ajudi a conèixer on es troba dins del medi que l'envolta, al mateix temps que a tenir un reconeixement més comprensiu i profund de la seva situació.

Autocomprensió: el TMO rescata les dades rellevants que sorgeixen de l'autoexploració del menor o jove; així, ell descobrirà la relació de les unes amb les altres i podrà comprendre l'arrel del seu propi problema.

Acció: el TMO dona eines i suport a les accions del menor o jove, que ha d'establir els passos convenients i adequats per assolir l'objectiu de canvi pretès.

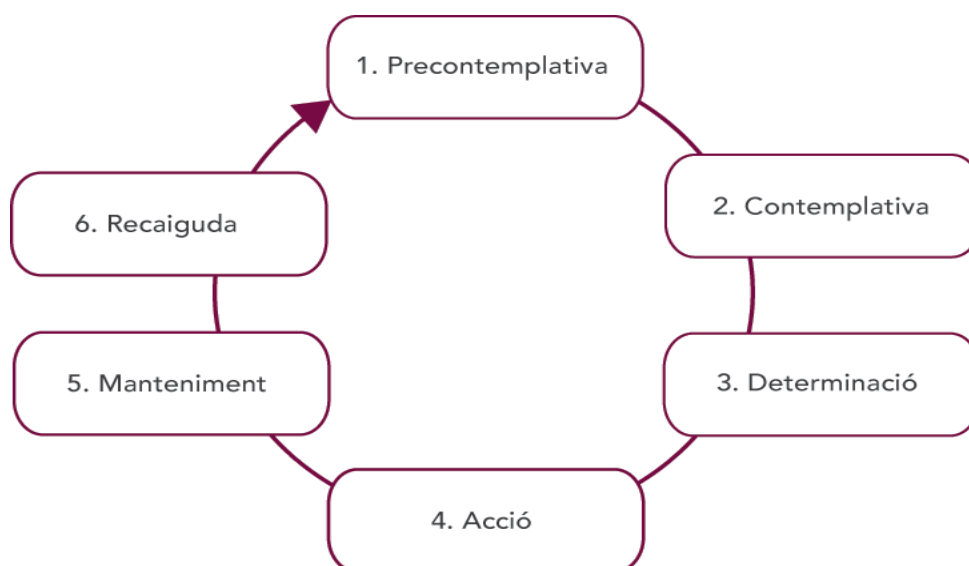
En tot aquest procés ens referim a una intervenció en medi obert que no està desvinculada del context familiar i social en què es realitza, encara que el nucli central sigui el menor o jove. S'han de conèixer i comprendre els factors de risc i de protecció que configuren la seva situació personal,

analitzar i contrastar aquesta realitat amb els agents socialitzadors del seu context de referència, potenciar les seves capacitats i reconèixer les dificultats i els conflictes de situació i de transició per manejar-los i superar-los.

4.1.2. Persuasió i influència per al canvi

És una obvietat afirmar que no tots els menors o joves en situació de dificultat o conflicte amb la societat i amb mesura judicial estan “motivats” per al canvi, és a dir, per superar les dificultats o els conflictes que han originat l’adopció d’una mesura judicial. I encara és més obvi que sense aquesta motivació, sense aquest estat de disponibilitat o voluntat de canviar, la intervenció no solament perd efectivitat, sinó que de vegades esdevé inviable i fins i tot, en alguns casos, contraproduent.

Normalment treballem sobre la base teòrica de Prochaska i Di Clemente (1983), que han elaborat un model útil per comprendre com es produeix el canvi davant d’una dificultat o conflicte. Aquests autors ens descriuen les sis etapes de l’anomenada “roda del canvi”, per les quals creua tot el procés i en les quals la motivació n’és l’eix:



Si una dimensió clau de la motivació és l’adhesió, el vincle del menor o jove a una intervenció destinada a provocar el canvi, aleshores la motivació —entesa com la probabilitat que una persona iniciï, continuï i es comprometi amb una estratègia específica per canviar— no és un tret de personalitat inherent dels menors en dificultat, sinó que en bona part depèn del context. És per això que la seva consecució constitueix un nucli central i inherent a les funcions del TMO, especialment en la fase inicial del seguiment.

Partint d’aquestes premisses conceptuals, podem definir les estratègies de persuasió i influència com les accions amb capacitat de mobilitzar emocions i transformar actituds negatives dels menors,

les famílies i la societat sobre les seves dificultats i els seus conflictes, davant dels missatges i les intervencions dels agents socialment legítims. Per assolir aquest vincle basat en la persuasió i influència entre el tècnic i el menor o jove, amb l'objectiu de motivar-lo per al canvi, cal tenir en compte els següents principis:

- a. Reciprocitat: s'ha de correspondre amb qui contraïem algun compromís l'obligació de tornar allò que rebem.
- b. Compromís i coherència davant dels objectius pretesos.
- c. Consens: És important que el jove assumeixi com a propi l'objectiu de canvi, i cal fer-lo protagonista directe del procés.
- d. Consideració i respecte al menor, a la seva situació i a les seves circumstàncies.
- e. Simpatia: En general, els joves solen acceptar les propostes de les persones que coneixen i amb les quals els uneix un cert vincle.
- f. Autoritat: Els joves solen reaccionar positivament davant les demandes de figures d'autoritat, si ells les reconeixen com a tal.
- g. Escassetat: Tenen l'oportunitat de disposar d'un suport escàs i, per tant, valuós.
- h. L'afecte: No és possible el vincle educatiu sense una dosi d'afecte personal, que genera un espai de seguretat necessari per predisposar al canvi en el menor o jove.

Quan el menor o jove a qui va dirigit el nostre propòsit d'influència està motivat i implicat en el canvi pretès, s'hi afegeixen nous principis ja més operatius, com ara:

- i. L'efecte de l'avís previ.
- j. Contraposar l'organització a la desorganització.
- k. L'acte de defensar les dues parts.
- l. L'efecte de la repetició.
- m. Confrontar conseqüències.
- n. Les preguntes retòriques.
- o. L'efecte de l'evidència.

En el cas del jovent i menors refractaris al canvi i de difícil vincle amb la intervenció que proposa el TMO, és oportú aplicar altres tècniques que poden ser útils i sense gaires contraindicacions, com:

- p. Donar la raó d'entrada sense contradicció.
- q. La negociació (el desarmament) per acord parcial.
- r. L'humor.
- s. La sorpresa, plantejar allò que no s'esperen.

- t. Fer l'orni o el desentès.
- u. L'ús de paradoxes i de la positivitat negativa.
- v. El silenci.

En aquest sentit, una de les tasques bàsiques del TMO és despertar, activar i mantenir l'interès, la disponibilitat, la contemplació positiva i activa per a la participació voluntària en la relació educativa i el procés d'execució de la mesura judicial. Aquest interès està estretament lligat al fet que el menor o jove vegi un valor social en la proposta que se li ofereix, no en un sentit pragmàtic i utilitari, sinó en relació amb les seves aspiracions, amb les seves capacitats i amb la (re)formulació del seu projecte de vida.

L'execució de les mesures judicials en Medi Obert i el seu grau de compliment o incompliment no són qüestions que impliquin una sola part, sinó totes dues: la del menor o jove i també la del TMO. Per aquest motiu, és fonamental incorporar-hi la línia estratègica de la persuasió i de la influència. L'actitud del tècnic de Medi Obert ha de ser activa, implicada, de proximitat, reconeixement i capacitació, amb l'objectiu de trobar les formes d'adhesió i participació del menor o jove en la concreció, la concertació i el seguiment dels compromisos establerts en el programa d'execució o en el PEI.

Òbviament, aquestes estratègies o tècniques utilitzades pels TMO persegueixen l'adhesió voluntària i responsable dels menors i joves a la intervenció, però no exclouen –fins i tot es recomana– la utilització i l'aplicació de mesures que impliquin la intervenció de l'autoritat judicial en les diferents formes previstes en la legislació, com són la compareixença i el requeriment judicial, la modificació de mesura, entre d'altres.

4.1.3. Negociació i mediació

Es considera la negociació i la mediació com una estratègia d'intervenció útil i eficaç perquè les parts gestionin i solucionin conflictes de manera satisfactòria. Realitzar un procés de negociació i mediació significa bàsicament acompanyar les persones que mantenen relacions deteriorades en el disseny d'un nou camí, de nous enllaços que relaxin els malentesos, i estimular una comunicació, independentment del conflicte i de la solució. L'experiència ens confirma que, quan les parts es reconeixen mútuament des d'una posició forta en les seves pròpies conviccions, el conflicte passa a un segon pla i l'empatia personal obre nous camins.

En el procés d'intervenció en Medi Obert s'utilitzen estratègies negociadores i mediadores, quan es detecta un conflicte que bloqueja el canvi desitjat i es manifesta amb noves conductes transgressores. Ens podem trobar que les parts implicades en el conflicte poden ser el menor o jove i la víctima, els pares, l'escola, iguals o, fins i tot, amb la mesura i el TMO.

El TMO que intervé en la resolució de conflictes generats en les relacions entre persones o grups per manament judicial no ha d'estar implicat en el conflicte, no decideix la solució, sinó que ofereix un espai comú, facilita l'apropament, la comunicació, el diàleg, perquè les parts implicades trobin

per elles mateixes la manera de resoldre-ho de manera efectiva. El TMO actua sobre les causes que han originat el problema mitjançant dinàmiques comunicatives. Per això ha d'utilitzar unes habilitats i aplicar unes tècniques que li permetin dirigir el procés de mediació i ajustar-lo a les característiques de les parts que hi participen.

Les estratègies destinades a resoldre conflictes no es limiten a oferir solucions específiques a problemes concrets, sinó que pretenen ensenyar habilitats cognitives i condicionals que donin lloc a una altra forma de resoldre els conflictes, tot essent les parts protagonistes de la solució. Es pretén, com a última instància, que els joves incorporin en les seves estructures mentals eines (habilitats, coneixements i actituds) que evitin nous conflictes, per així adquirir un model de conducta socialment adaptat. Es tracta, com veiem, d'una estratègia d'intervenció capaç de satisfer no només demandes assistencials, sinó d'aportar models de convivència correctes, constructius i cívics. Per a això, cal crear unes condicions de reconeixement, participació i capacitat basades fonamentalment en els aspectes següents:

- Identificar i aclarir una situació problemàtica.
- Reconèixer els sentiments i les emocions associades al problema.
- Classificar els seus interessos, les seves necessitats i els seus desigs ocults.
- Estimular la imaginació mitjançant la recerca d'opcions i solucions (com més alternatives disposem millor, la pluja d'idees); considerar totes les conseqüències, canvis que s'han de fer, si es poden dur a la pràctica...; decidir quina és la millor opció i quina satisfà més les parts perquè totes dues hi guanyin. Ajudar a trobar una solució negociada i mantenir les relacions.
- Portar a la pràctica la decisió, construint un pla d'acció per a les propostes acordades; assignar responsabilitats i feines que farà cadascun, com ho farà i quan ho farà. Per això és important avaluar els resultats, veure si es resol el conflicte, les dificultats, els errors, etc.

Aquesta línia d'estratègia d'intervenció té més probabilitat d'èxit quan s'aconsegueix que les parts manifestin un interès a arribar a un acord. La base dels acords es troba en la col·laboració i en la recerca de diferents vies de cooperació mútua, no en la competència. És bàsic conèixer, a través de les tècniques de l'escolta activa, quines són les necessitats i els interessos reals de l'altre, més que argumentar les nostres raons o posicions. La imaginació, la creativitat, la rapidesa i la flexibilitat de pensament són components necessaris per a una bona negociació.

Per exercitar la pràctica negociadora amb els menors o joves podem utilitzar la simulació (role-playing) de les diferents opcions plantejades, amb la finalitat que puguin observar per ells mateixos les conseqüències de cada alternativa. En definitiva, es tracta d'ensenyar el menor o jove a pensar abans d'actuar i reconèixer la importància d'intentar comprendre els altres.

Cal destacar que aquesta estratègia resulta especialment útil quan el conflicte en què es troba el menor o jove es mostra com a molt rellevant per a ell mateix, i també per la repercussió negativa que té en altres àmbits, ja que immobilitza avenços potencialment viables. També podem destacar la compatibilitat d'ús d'aquesta estratègia amb activitats grupals, independentment dels objectius complementaris d'aquestes activitats.

4.1.4. Formació i aprenentatge en competències socials

Són majoritàries les dificultats en els processos de formació dels menors i joves subjectes a mesures judicials, amb manifestacions com l'abandonament prematur i el fracàs escolar. La desafecció escolar, la percepció íntima de fracàs, el conflicte amb l'entorn escolar com a norma habitual de conducta dels menors i joves i l'actitud de rebuig més o menys explícit del propi sistema escolar produeixen una limitació crònica de desenvolupament personal dels nois.

La falta de competència formativa no només condiciona negativament la situació i conducta social dels nois en aquests moments, sinó que en predetermina el futur (social, laboral, econòmic) amb vulnerabilitats sovint insalvables.

És fonamental, doncs, en aquesta etapa crítica, de final d'escolarització obligatòria, atendre aquesta necessitat. Cal valorar correctament les dificultats presents, cal avaluar acuradament les possibilitats d'èxit (personals i de context), cal donar eines per desenvolupar-les, cal generar consciència d'oportunitat, cal fixar objectius assolibles i cal avaluar el procés.

Els TMO han de tenir un coneixement profund del sistema escolar (formal i no formal) i dels recursos disponibles, per oferir als joves alternatives viables per millorar la seva competència formativa.

Altrament, es considera el desenvolupament de la competència social com una eina per a la millora de les condicions personals i socials en casos de dificultat i conflicte social.

Molts dels menors destinataris de les mesures judicials en medi obert presenten errors en la percepció de fets i situacions, distorsions en els processos d'interpretació de les causes, dificultats en els processos d'elaboració de la informació o a l'hora de plantejar alternatives d'acció, manca de destresa per prendre decisions o resoldre conflictes. Totes aquestes dificultats es poden classificar en quatre tipus:

- Inexistència d'una determinada habilitat social per falta d'aprenentatge.
- Falta de motivació o d'oportunitats per exercitar una conducta social, encara que es dominin les habilitats socials.
- Incompetència per interactuar amb iguals a causa d'una inhibició emocional. L'ansietat actua impedit l'aprenentatge de respostes apropiades. Les conductes d'evitació redueixen l'ansietat, reforçant negativament les solucions d'aïllament social.
- Encara que tinguin dins el seu repertori les conductes socials adients en una determinada situació, no les manifesten a causa d'un problema emocional. Davant d'aquestes capacitats poc desenvolupades, sorgeix la necessitat de crear i activar una estratègia d'intervenció que aposti per la formació i l'aprenentatge en competències socials, bàsicament en quatre grans àrees:
 - Àrea cognitiva: intel·ligència impersonal, intel·ligència interpersonal, intel·ligència interpersonal o social (role-taking, reflexivitat, pensament crític, pensament abstracte, sensibilitat interpersonal, pensament mitjans-objectius, pensament alternatiu, pensament causal, pensament conseqüent, autoinstruccions, autodiàleg).

- Àrea conductual: habilitats socials i de comunicació.
- Àrea emocional: reconeixement i identificació d'emocions, expressió emocional, empatia i autocontrol.
- Àrea de creences: identificació i autoconeixement de creences pròpies, normalment adquirides de manera espontània per influència familiar, social o ètnica. Cal descobrir creences alternatives i generar esperit crític per plantejar modificacions.

En definitiva, en la mesura que el menor o jove adquireix aquesta competència social, no només aconsegueix una adaptació normalitzada al seu entorn sinó, a més a més, una millora en la seva qualitat de vida, present i futura.

4.1.5. Flexibilitat

Intervenir d'una forma flexible és una estratègia que comporta, per una banda, una actitud d'obertura i d'acceptació per part dels TMO cap a les realitats diverses i canviants dels joves i les famílies i, per l'altra —i com a conseqüència d'aquesta actitud—, flexibilitat a l'hora de dissenyar i de portar a la pràctica els Projectes Individualitzats d'Intervenció amb el jovent i les seves famílies, per adaptar-los a les realitats i necessitats específiques de cada jove.

Ser flexible comporta acceptar-se a un mateix tal com és i, per tant, estar obert al dubte i a l'error i, a més a més, acollir el jove i les famílies des del respecte i la confiança.

Una relació flexible situa ambdues parts en un espai òptim per a l'aprenentatge, ja que permet sortir de les zones de seguretat, tant de les dels tècnics com de les dels joves, i situar-se en un escenari on és més fàcil introduir canvis.

La flexibilitat, l'acceptació i la comprensió són elements tècnics del que es pot anomenar "afecte educatiu", una actitud tècnica que trameta al jovent i a les famílies la percepció que són importants i rellevants per al TMO, com a persones i no com un número d'un procés administratiu. Aquest "afecte educatiu" ajuda a trencar, per una banda, les barreres defensives que sovint posen els joves i les famílies i, per l'altra, elimina els estereotips i les idees preconcebudes del TMO, tot propiciant i enfortint el vincle i un espai òptim d'aprenentatge.

4.1.6. Inclusió sistemàtica de les famílies en el treball educatiu amb amb el jovent

Hem vist que entenem la família dels menors com un element essencial a tenir en compte a l'hora d'avaluar les seves necessitats educatives; per tant, ha de ser reconeguda en els plans de treball desenvolupats com una veritable línia estratègica de la intervenció.

S'aposta per una estratègia d'intervenció amb la família que potenciï les seves possibilitats d'influir positivament en el desenvolupament del PIE. La família és un dels sistemes i dels àmbits més importants per al jove o menor des del punt de vista relacional, ja que és l'origen i embrió del vincle, del desenvolupament i del creixement personal.

D'aquí, doncs, la rellevància de la intervenció amb la família, des d'una visió de treball d'equip (TMO-família), per ajudar i donar suport al jove o menor, des del respecte i l'empatia cap a uns progenitors que sovint s'han considerat més com a part del problema que no pas com a part de la solució. Des d'aquesta perspectiva, podem fer una anàlisi conjunta de la situació del fill, identificant-ne les causes i les conseqüències i incorporant-los, els progenitors, com un suport bàsic en el Pla d'Intervenció.

Als equips de Tarragona i de les Terres de l'Ebre considerem que la majoria de casos en què intervenim amb la família són quan l'entenem com un recurs i objecte d'intervenció alhora. De manera que és important detectar quins són els factors de risc que afecten el bon desenvolupament del menor o jove, que seran els que marcaran la línia d'intervenció sobre la família. Així mateix, cal detectar aquells factors de protecció dins de l'àmbit familiar que es poden utilitzar per reforçar el nostre treball amb el menor o jove.

En alguns casos ens trobem amb moltes dificultats d'intervenció amb la família, quan es mostra molt disruptiva i destructiva al llarg del seguiment. Aleshores, una estratègia és marcar distància a aquest sistema: el familiar, tant per afavorir el procés d'autonomia del jove com per evitar distorsions en el procés d'intervenció que fa el TMO.

El treball amb les famílies el fem a partir de trobades dels TMO (i si escau amb el o la psicòloga) amb els pares dels menors o joves, però també el plantegem a través de la seva participació en programes grupals amb altres pares, com pot ser en el programa Límits, en el qual els progenitors es troben amb d'altres que estan en situacions molt similars i als quals s'ensenya a modificar i millorar les habilitats educatives de gestió familiar. Límits consta de vuit sessions i es complementa, al mateix temps, amb el programa Mirall, adreçat als fills d'aquests pares.

4.1.7. Adaptabilitat permanent als canvis

Al llarg de més de quaranta anys d'experiència, la intervenció en medi obert no ha estat al marge dels canvis socials. L'evolució és constant i transversal, social, econòmica, demogràfica, cultural i, fins i tot, els valors imperants han evolucionat.

Sens dubte, aquests canvis socials condicionen la intervenció educativa de medi obert, exigint adaptacions administratives i tècniques per donar resposta a la funció educativa i de reforma encarregada al Servei de Medi Obert de Justícia Juvenil.

Podríem analitzar aquests canvis en el model d'intervenció de medi obert des de diferents àmbits, però sempre arribaríem a una opinió comuna: el model d'intervenció de medi obert també ha evolucionat, obligadament i necessàriament per donar resposta a aquests canvis.

Per seleccionar alguns dels aspectes més rellevants a l'hora de comprovar la constant adaptació del model d'intervenció en medi obert, en el següent quadre podem veure els canvis en el tipus d'infracció predominant, en el perfil de joves que entren en el circuit judicial, en les característiques socials dels menors i joves i en la conducta infractora imperant en cada moment.

• Anys 80

Tipus d'infracció predominant

- Contra la propietat: furts, furts d'ús, robatoris amb violència, robatoris amb força.
- Increment dels delictes amb violència (gran visibilitat).
- Robatoris de vehicles.

Perfil dels joves

- Classes marginals.
- Analfabetisme.
- Fills de treballadors a l'atur (cultura de l'atur i la droga), esnifadors de cola.

Característiques socials imperants

- Tolerant amb la conducta dels joves.
- Aïllament, crisi de la família, crisi de valors, crisi de l'estat del benestar, intolerància, insolidaritat, magnificació del consum i de la competència, individualisme.

Tipus d'intervenció

- Centrada a pal·liar les necessitats.
- Model de protecció
- Canvi de les legislacions, primacia dels drets i de les garanties.
- Model educatiu

• Anys 90

Tipus d'infracció predominant

- Racisme, vandalisme, violència gratuïta, violència domèstica.
- Comportaments incívics.

Perfil dels joves

- Incorporació dels fills de les classes mitjanes.
- Tribus urbanes, els cap rapats.
- Noves modalitats de família (els nens amb clau).

Característiques socials imperants

- Por de les tribus urbanes, demanda de més control i seguretat, crispació, insolidaritat, aïllament, individualisme, judicialització.
- Nous moviments solidaris.

Tipus d'intervenció

- Burocratització de les intervencions, enduriment de les legislacions, intervencions centrades en el delictes.
- Sorgiment de la mediació i del model de responsabilitat.

• Anys 2000

Tipus d'infracció predominant

- Violència gratuïta, vandalisme, moviments antisistema.
- Violència contra pares i mestres.
- Fenomen de les bandes llatines, enfrontaments i baralles.

Perfil dels joves

- Nova migració: magribins, sud-americans, romanesos, els nens del carrer. Aculturació.
- Drogues de disseny, cocaïna, lligades a la festa.

Característiques socials imperants

- Accentuació de la xenofòbia.
- Bombolla econòmica, joves amb diners.

Tipus d'intervenció

- Centrada en les capacitats, aplicació de programes, què funciona (what works), recerca de l'eficàcia, diagnòstic predictiu.
- Model diferencial.
- Mediació cultural.
- Privatització dels serveis.

• Anys 2010

Tipus d'infracció predominant

- Violència intrafamiliar.
- Violència de gènere i de parella, delictes sexuals.
- Delictes informàtics.
- Radicalisme islàmic.

Perfil dels joves

- Més individualista, dèficits d'educació emocional. Problemàtica de la salut mental.
- Joves estrangers no acompanyats (els MENA).
- Augment de la delinqüència femenina.

Característiques socials imperants

- Crisi i atur. Nous pobres. Reclamació de drets, denúncia de privilegis i abusos.
- Ocupació d'habitatges.

Tipus d'intervenció

- Apropament emocional. Intervenció amb la família (programes Límits i Mirall).
- Orientació i vinculació a recursos.

• Anys 2020

Tipus d'infracció predominant

- Estabilització del volum de fets delictius.
- Increment de la violència intrafamiliar.

Perfil dels joves

- Creixement de la gravetat per factors de risc associats al consum de tòxics, desordres afectius i trastorns mentals.
- Universalització social de comissió de fets delictius.

Característiques socials imperants

- Pren més rellevància social la conducta disruptiva en l'entorn familiar.
- Fracàs escolar i dificultats d'inserció laboral.

Tipus d'intervenció

- Importància de la coordinació de serveis i xarxes comunitàries.
- S'observen limitacions evidents d'eficàcia en serveis especialitzats, en formació, ocupabilitat i salut mental.

Cal tenir assumida aquesta mirada evolutiva de la realitat amb la qual treballem per fer-se càrrec de la necessària atenció als canvis, acceptant la revisió permanent, vencent la freqüent resistència al canvi i adaptant-hi tots els recursos, les eines i les capacitats.

4.2. Metodologia

Les línies estratègiques descrites s'han de concretar en una metodologia que doni sentit i eficàcia a la intervenció, i que ha de ser respectuosa amb la normativa jurídica i administrativa i permetre incorporar les tècniques i habilitats esmentades; és el vehicle, doncs, que condueix a aconseguir els fins educatius, objectiu últim de la intervenció dels TMO.

4.2.1. El programa educatiu individualitzat (PIE/MII)

L'any 2008 la DGEPCJJ implementa de forma generalitzada en tots els EMO, de centres educatius i d'assessorament tècnic la utilització de l'instrument de valoració del risc de reincidència en conductes violentes en joves (Structured Assessment of Violence Risk in Youth [SAVRY], instrument de valoració clínica estructurada del risc de violència en joves) en determinades mesures de Medi Obert.

En cada cas s'avaluen els factors de risc, les necessitats detectades del menor o jove i el grau de responsivitat. Aquests tres elements afecten de forma molt directa la intervenció amb el menor o jove, ja que el nivell de risc detectat determina la intensitat de la intervenció. La detecció de necessitats criminogèniques individualitza les intervencions, que s'ajusten a la realitat concreta de cada menor o jove. La responsivitat, juntament amb el nivell de risc, determina la intervenció.

El 2013 el Projecte Tècnic de Medi Obert contempla l'anomenat Pla de treball com a eina indispensable dels TMO amb les funcions de:

- Planificar i estructurar l'execució de la mesura judicial que ha de complir el menor o jove.
- Orientar el professional en la planificació i seqüenciació de la seva acció.

El pla de treball s'elabora a partir de l'avaluació dels factors de risc i de protecció detectats, planificant temporalment l'evolució del progrés que ha de fer el menor o jove i les etapes per les quals ha de passar fins aconseguir els resultats esperats.

El Pla de Treball és també un instrument bàsic per elaborar els informes adreçats al jutge, que els TMO utilitzen per elaborar el Programa Individualitzat d'Execució (PIE) i el Model Individualitzat d'Intervenció (MII). La LORPM estableix que el jutge ha d'aprovar el PIE o MII; un cop aprovat, el

TMO li n'informa periòdicament, mitjançant els informes de seguiment i del nivell de compliment per part del menor o jove.

El pla de treball consta dels blocs següents:

- **Un bloc descriptiu**, amb la informació i les observacions, i on s'esmenten els factors de risc i de protecció detectats.
- **Un bloc de síntesi valorativa**, que tanca el diagnòstic d'aquells factors sobre els quals s'ha d'incidir (factors crítics), partint de les variables que acoten el marc de treball (temps de la mesura, recursos disponibles, responsivitat), i que enllaça amb la proposta d'intervenció, que, d'acord amb la valoració i el nivell de risc estimat, serà d'un nivell d'intensitat proporcional.
- **Un bloc de pla d'intervenció**, que s'estructura en:
 - Els eixos prioritaris, que orienten la intervenció al llarg de la mesura, marquen les possibles línies de treball amb el jove i la família i tenen un caràcter general.
 - Els objectius trimestrals són els propòsits concrets i avaluable que el TMO dissenya per a aquest període de temps, van lligats als eixos i, per tant, també als factors de risc i especialment als considerats com a factors crítics.
 - Les actuacions del trimestre per assolir els objectius, tot diferenciant, de la forma més precisa possible, les activitats que ha de fer el menor i els programes d'intervenció en què participarà, les pautes socioeducatives i les accions dels professionals.
 - L'avaluació. El pla d'intervenció, per tant, també ha d'incloure aquells indicadors que permetran saber el grau d'assoliment dels objectius dissenyats.
- **Un bloc d'altres requeriments**, on es dona compte del compliment de les regles de conducta i de les obligacions imposades pel jutge.

La taula següent presenta la classificació dels àmbits més comuns d'intervenció contemplats en els PEI; desenvolupa una sèrie d'objectius adaptables a les necessitats educatives detectades; els classifica en les tres fases d'intervenció; proposa accions i programes a aplicar relacionats amb els objectius; indica eines didàctiques i recursos disponibles, i, fins i tot, proposa la concreció de pautes socioeducatives per facilitar el desenvolupament dels objectius.

Aquesta eina, permanentment en revisió, i elaborada a partir de la pràctica i anàlisi de resultats de centenars de PEI, facilita notablement el treball dels tècnics, permet la individualització i garanteix la coherència exigida en l'elaboració i el desenvolupament dels diversos PEI o MII.

Per incompatibilitats amb aquesta edició digital es pot coneixer i consultar l'eina seguint aquest enllaç: <https://gencat.sharepoint.com/:x:/r/sites/40-anys-st-tarragona/Documents%20compartits/Tacxonomia%20d%27%C3%A0mbits,%20objectius,%20indicadors,%20accions%20i%20eines%20did%C3%A0ctiques..xism?d=w60827d3b26614f6dbab53a8dba885c50&csf=1&web=1&e=JVIIIFu>

4.2.2. L'aprenentatge experiencial i les activitats grupals

Al llarg de tots aquests anys, els EMO de Tarragona i de les Terres de l'Ebre ens hem sentit sempre interpel·lats, d'una manera o una altra, per trobar les formes i metodologies més eficaces d'intervenir amb el jovent, sempre amb un clar objectiu: acompanyar i facilitar als joves les eines i els recursos més adients per aconseguir els objectius educatius i terapèutics marcats.

Des d'aquesta premissa, van veure la llum iniciatives com els camps d'aprenentatge laboral (CAL) i activitats ludicoesportives, com rutes de muntanya, esquí o futbol, majoritàriament desenvolupades els anys vuitanta i noranta.

Més endavant es van posar en marxa els programes Voluntaris per la Convivència; Mirall, per a l'abordatge de la violència filio-parental, i Relaciona't, una proposta d'intervenció psicoeducativa basada en la interacció de joves amb gossos residents a protectores.

Més recentment, i fruit de la constant evolució i perfeccionament d'aquests programes i d'altres propostes d'intervenció, va néixer el Programa de Respostes Adaptatives (PRA), un compendi d'activitats i d'accions educatives grupals que pretenen establir un model d'intervenció basat en l'aprenentatge experiencial, una opció metodològica que proposa que les experiències vitals juguen un paper fonamental en els processos d'aprenentatge, ja que faciliten la construcció de coneixements mitjançant l'experiència i la posterior reflexió sobre tot el que s'ha experimentat.

Les experiències que portem a terme —com el contacte amb animals (cavalls i gossos), amb tècnics d'emergències sanitàries, amb monitors de circ i de teatre i, fins i tot, amb els relats de testimonis de vida— intenten ser un vehicle per treballar i aprofundir en aspectes tan nuclears com la gestió de les emocions, la gestió de les relacions interpersonals, la potenciació d'eines de comunicació efectiva i la resolució de conflictes de manera no violenta. En definitiva, totes aquestes experiències aporten als joves models per viure una relació més sana i adaptada als seus propis entorns.

Altrament, comptem amb la implicació directa de la comunitat en tot el procés, a partir dels voluntaris i de les entitats que ens faciliten els recursos per al programa Voluntaris per la Convivència. D'aquesta manera es garanteix que es tracta d'una estratègia d'intervenció global i bidireccional, amb la qual el jove pot contribuir a la reparació del dany comès, mentre que la mateixa comunitat es converteix en el vehicle necessari per dur a terme la necessària transacció entre qui transgredeix la norma i qui és transgredit. Tot plegat permet connectar la xarxa comunitària de serveis a l'execució de mesures en Medi Obert, retornant a la comunitat la responsabilitat de facilitar la reinserció dels joves des del seu propi medi, segons estableixen les Regles de Tòquio (1993, ONU), a més de promoure la vinculació dels joves amb figures i espais de referència prosocials de la seva pròpia comunitat.

Aquesta metodologia d'intervenció respon a les inquietuds i necessitats de l'EMO de Tarragona i de les Terres de l'Ebre per sistematitzar i perfeccionar les eines d'intervenció que tenen al seu abast, i per respondre de la millor manera possible a l'encàrrec judicial des d'una acció sistemàtica, col·lectiva, unificada i innovadora, que aporta als joves elements de reflexió que els facin persones més adaptades al seus entorns personals i socials.

Al llarg del temps aquestes activitats han mantingut inalterables dues característiques essencials:

- El format col·lectiu o grupal, en el qual el jovent amb distintes mesures i dependents de diferents TMO interactua en el desenvolupament de l'activitat; això enriqueix l'experiència individual dels joves i aporta espais de relació fèrtils per als seguiments educatius individuals del jove per part del TMO.
- El contingut prioritari d'espai d'aprenentatge vital basat en l'experiència pràctica d'habilitats socials, laborals, emocionals i afectives que, d'altra banda, es fa difícil de trobar en espais d'intervenció individualitzada, consistent en la clàssica entrevista.

Aquesta manera d'enfocar el treball en Medi Obert incorpora totes les dificultats inherents al propi entorn de Medi Obert, sobretot de tipus logístic, que necessiten d'un gran esforç d'organització i de recursos tècnics, que només es poden compensar amb la voluntat i l'esforç tècnic i professional i la dedicació dels integrants dels EMO de Tarragona i de les Terres de l'Ebre.

4.2.3. La utilització de programes, materials i recursos específics

Des de sempre, l'EMO de Tarragona i de les Terres de l'Ebre ha volgut donar resposta tècnica a les diverses necessitats d'intervenció, amb programes, materials i recursos segons dos tipus de necessitat:

- Les derivades dels encàrrecs judicials (explicitats en una mesura per sentència i en l'aplicació de diverses regles de conducta).
- Les socioeducatives observades en els Plans d'intervenció dissenyats per als joves i organitzades en àmbits de intervenció, que s'han de concretar en accions operatives per desenvolupar els objectius pretesos.

Aquest anhel (endèmic) de l'EMO planteja dificultats que no sempre es poden resoldre de la millor manera. Sovint cal assumir danys colaterals no fàcils d'avaluar i resoldre adequadament:

- Sobrecàrregues de treball.
- Pèrdua de qualitat i eficàcia en les intervencions realitzades.
- Desajustos de calendari en l'execució de les activitats.
- Improvisació tècnica i logística per satisfer la demanda o la necessitat.

Per això hem constatat que cal disposar d'una eina de planificació de les accions i de treball dels diferents membres dels Equips que respongui de la millor manera possible a les demandes i necessitats i que s'ajusti a les possibilitats reals d'intervenció de l'equip, tot minimitzant els danys descrits.

Els criteris utilitzats per definir aquesta eina de planificació són quatre:

1. En primer lloc, atenent als requeriments judicials (RCE, regles de conducta educativa marcada

en sentència pel jutge a proposta de la Fiscalia i amb consulta prèvia a l'Equip d'Assessorament Tècnic de Menors) i tècnics (actuacions del menor en els àmbits establerts en el Pla Intervenció, que concreten els objectius dissenyats en cada àmbit considerats prioritaris i viables).

2. En segon lloc, atenent a la tipologia de l'activitat i dimensió de la intervenció:

a. **PISE (Programes d'intervenció socioeducativa)**. Són un conjunt d'activitats organitzades de manera coherent i uniforme per assolir un objectiu educatiu. Bàsicament es desenvolupen grupalment i amb un calendari anual. Els programes utilitzats més freqüentment són:

- Límits
- Mirall
- De Respostes Adaptatives (PRA)
- De Control d'Impulsos (PCI)
- Mentoria, amb la col·laboració de voluntaris
- D'igualtat i prevenció en matèria de gènere, basat en tècniques de teatre social
- D'educació vial per a nois amb dèficit de lectoescriptura
- D'educació sexual

b. **RISE (Recurs de intervenció socioeducativa)**. És un conjunt d'activitats o unitats que actuen com una unitat tècnica sense que calgui una organització coherent i uniforme, com en el PISE. Poden ser flexibles en el temps i realitzades grupalment o individualment.

Un ventall de recursos didàctics disponibles a les unitats tècniques compartides i banc de recursos i bones pràctiques, actualment classificades d'acord als eixos d'intervenció i seguint amb coherència la taxonomia d'objectius. Aquest banc de recursos facilita als professionals disposar dels recursos didàctics òptims per al desenvolupament dels objectius proposats en els respectius PIE.

c. **CISE (Càpsules de intervenció socioeducativa)**. Són activitats breus (d'una o dues sessions) dirigides a necessitats concretes del jove i que responen als objectius programats. Bàsicament ens referim a les eines previstes en la graella d'àmbits i objectius, disponibles a les unitats tècniques i al banc de recursos de bones pràctiques. Poden ser realitzades grupalment o individualment.

3. En tercer lloc, atenent al model d'execució:

a. **IEG (Intervencions socioeducatives grupals)**. S'imparteixen simultàniament a un grup de joves heterogeni que tenen necessitats educatives comunes o ordres judicials coincidents, independentment de la tipologia o dimensió de la intervenció. Solen ser coordinades pel/per la psicòleg/loga de l'equip i amb la col·laboració del personal tècnic derivants de menors i possibles col·laboracions externes (voluntariat).

b. **IEI (intervencions socioeducatives individuals)**. Independentment de la tipologia o la dimensió de la intervenció, les imparteix el tècnic delegat de la mesura, el o la psicòloga de l'equip o en

col·laboració, amb la possibilitat de col·laboracions externes, amb derivacions a la xarxa de serveis comunitaris:

- Serveis socials d'atenció primària i especialitzats
- Xarxa pública de salut mental
- Serveis educatius de formació reglada
- Serveis de formació ocupacional
- Serveis d'inserció i orientació ocupacional
- Xarxa de drogodependències
- Serveis socials especialitzats: gènere i igualtat, immigració, sense sostre, LGTBI, etc.

4. En quart lloc, atenent al temps i al calendari de realització:

- Programades amb un calendari anual que respongui a la demanda prevista i a les possibilitats de realització tècnica. Bàsicament ens referim a PISE.
- Programades amb un calendari aleatori, en funció de les demandes existents. Bàsicament ens referim a RISE i a CISE.

	PISE (programes d'intervenció d'socioeducativa)	RISE (recurs d'intervenció socioeducativa)	CISE (càpsula d'intervenció socioeducativa)
Regles de conducta	*	*	-
Actuacions i objectius	-	*	*
Intervenció grupal	*	*	*
Intervenció individual	-	*	*
Tècnic/a	*	*	*
Psicòleg/loga	*	*	-
Conjunt tècnic/a - psicòleg/loga	*	*	*
Derivacions a la xarxa comunitària	*	-	-
Programació anual	*	*	-
Programació aleatòria	-	*	*

4.2.4. El treball en equip i en xarxa

Tot el que s'ha descrit en els apartats anteriors només és viable des d'una concepció pràctica i real de treball en equip. Així doncs, suposa, per una banda, un treball permanent i coordinat de tots els membres, necessari per posar en comú les necessitats d'atenció als diversos seguiments que fa tot el personal tècnic, i, per altra banda, que sigui possible dur a terme les activitats, per mitjà d'una disponibilitat activa en la programació i l'execució, especialment en les que s'han de realitzar col·lectivament.

Amb tot, la realitat i la pràctica dels darrers anys provoca una certa especialització d'alguns TMO en uns àmbits o en d'altres, cosa que aporta un plus de qualitat individual al treball col·lectiu.

No només els TMO es veuen abocats a aquest treball en equip, sinó que també es compta amb la persona coordinadora i la participació activa del/de la psicòleg/loga, que adapta les seves funcions al desenvolupament d'aquestes metodologies de treball.

Darrerament també es compta amb la participació i el suport d'un TMO amb tasques de gestió de continguts i suport metodològic. De fet, disposar-ne ha estat un anhel històric en els EMO de Tarragona i de les Terres de l'Ebre, una necessitat que no ha estat satisfeta com hauríem volgut.

Actualment es compta amb una autorització administrativa per destinar part de la jornada de treball d'un professional de l'equip a les següents funcions, que es desenvolupen tant als EMO com al Servei d'Execució Penal de Tarragona (SSEP):

- Oferir suport organitzatiu i de programació a les activitats tècniques dels EMO.
- Impulsar i coordinar el programa Voluntaris per la Convivència.
- Mantenir i supervisar els continguts de l'arxiu digital de materials d'intervenció dels EMO de TGN i TE.
- Centralitzar la difusió d'informacions a les intranets dels Serveis Territorials i del Departament i al gabinet de premsa.
- Actualitzar el mapa de recursos, entitats i serveis habitualment o potencialment útils per a Medi Obert.

Som conscients de les dificultats de donar una correcta cobertura institucional a aquestes funcions, però no desistim del desig de donar cobertura al paper d'aquesta funció professional, no només perquè garanteix el manteniment del model d'intervenció descrit, sinó que evita el risc de sobrecàrregues de treball en la resta de l'equip, realitzant funcions que van més enllà de l'estricta encàrrec de treball.

Aquesta metodologia necessita també una atenció i una coordinació amb el conjunt de serveis comunitaris, sense les quals les intervencions individualitzades perdrien eficàcia en l'assoliment dels objectius. Aquesta coordinació descansa en una triple línia de treball:

1. El coneixement profund i el contacte permanent de cada TMO en el seu territori de referència dels recursos socials, educatius, sanitaris, terapèutics i ocupacionals.
2. L'establiment formal de protocols de coordinació territorial amb serveis públics. Actualment hem desenvolupat protocols amb la DGAIA i amb la Fundació Pere Mata, referent territorial en matèria de salut mental.
3. L'establiment de col·laboracions estretes amb organitzacions i entitats comunitàries amb les quals compartim objectius i posem en comú recursos. Cal destacar com a més rellevants les col·laboracions amb:
 - L'Esplai Blanquerna, com a gestors i promotors del programa Voluntaris per la Convivència, mentories i ajuts residencials d'emergència.
 - Fundació Privada en Xarxa, com a gestors i executors de programes especialitzats en igualtat, gènere i educació sexual.
 - Fundació Egueiro, com a gestors de recursos residencials i atenció a addiccions.

Cal esmentar també el desenvolupament d'accions coordinades amb altres serveis o institucions, com és el cas d'entitats del tercer sector: l'Esplai Blanquera de les Terres de l'Ebre i la Fundació Privada en Xarxa Camp de Tarragona, entre d'altres.

4.2.5. Aprenentatge, recerca, innovació i adaptabilitat

La realitat de la tasca encomanada als TMO és objecte de canvis constants, que influeixen de manera directa en el treball. El canvis poden tenir l'origen:

- En la pròpia organització, tant administrativa com judicial, modificacions tècniques o normatives, protocols d'actuació i nous procediments.—En el perfil socioeconòmic dels menors i joves, i en les manifestacions de conductes punibles.
- En la xarxa comunitària de referència, amb la creació o supressió de nous serveis o la modificació dels existents, tant en serveis educatius com sociosanitaris, ocupacionals, de mercat de treball, etc.
- En la manera d'establir relacions, especialment a partir de l'efecte de les noves tecnologies.

Aquests canvis constants no sempre són previsibles, però sempre afecten els processos d'intervenció qüestionant les estratègies i metodologies establertes. És per això que hi cal una actitud oberta i proactiva valorant l'efecte negatiu que poden provocar en els processos d'intervenció. Cal considerar aquests canvis com a nous reptes: aprendre-hi a donar noves respostes, innovar adaptant-hi els serveis i evitar-hi resistències.

Els EMO de Tarragona i Terres de l'Ebre hi han manifestat sempre un compromís, liderant canvis tècnics i metodològics, que amb el temps s'han consolidat com a elements clau del desenvolupament professional de Medi Obert. També en l'àmbit de la recerca i les noves tecnologies sempre han estat a l'avantguarda, amb l'ús de les oportunitats i els recursos disponibles. Mostra d'això ha estat el compromís i el freqüent lideratge en projectes desenvolupats des del CEFJE, com les CoP.



5. MODEL ORGANITZATIU I DE GESTIÓ

5.1. Origen, evolució i àrees de consecució dins l'estructura organitzativa

Des de la seva concepció, aquest projecte educatiu ha volgut ajuntar en un sol document els projectes educatius de dos equips, el de Terres de l'Ebre i el de Tarragona, ja que, tant pel que fa a la seves gènesis i històries com a les dinàmiques de treball, sempre han compartit una mateixa visió sobre la intervenció educativa amb els joves en seguiment i les seves famílies.

La formació de l'EMO de les Terres de l'Ebre s'inicia amb la creació dels Serveis Territorials de les Terres de l'Ebre l'any 2002, quan alhora es crea una Secció de Suport a l'Execució Penal, en la qual s'insereix l'EMO de les Terres de l'Ebre amb els TMO de la demarcació.

Tot i la creació d'aquesta Secció de Suport, els EMO de les TE i de TGN segueixen mantenint una estreta coordinació que, entre d'altres coses, es tradueix en el fet de compartir alguns recursos, com el/la psicòleg/loga o la persona coordinadora de l'equip, i també espais de treball conjunt, reunions de coordinació periòdica, supervisió i altres activitats compartides.

La composició actual dels equips és la següent:

	EMO Tarragona	COMPARTIT	EMO Terres de l'Ebre	TOTALS
Coordinació	0	1	0	1
Auxiliar administratiu	1	0	1(parcial)	1,5
El/la psicòleg/loga	0	1	0	1
TMO	9	0	2	11

L'estructura organitzativa, en tots els àmbits i nivells, pretén assolir un seguit d'objectius que afecten tres àrees, igualment importants, que es retroalimenten i s'equilibren mútuament. De l'encaix d'aquestes tres àrees, depenen els bons resultats de l'equip.

- Àrea de l'eficàcia. Busquem i pretenem l'eficàcia laboral i la resolució dels objectius encomanats. És a dir, que les diferents maneres d'organitzar-nos siguin funcionals, resolutives, útils i pràctiques.

- Àrea de la relació. Busquem afavorir la relació respectuosa, harmònica i enriquidora entre tots els membres. És a dir, treballem perquè tots ens sentim còmodes, valorats i acollits en els grups en què participem.

- Àrea de la jerarquia. Perseguim que tots ocupem el lloc que ens pertoca, assumint el rol i les funcions que tenim assignades. És a dir, maldem perquè cadascú assumeixi la seva posició en relació amb la resta de membres, i executi diligentment les tasques que li pertocuen.

Cal destacar la importància que té en aquest punt la confiança, tant en un mateix —com a tècnic— com en l'equip. Si n'hi ha augmenta el vincle amb els qui formen l'equip, no hi ha recances interpersonals i, en conseqüència, és més fàcil crear sinergies constructives que comporten més eficàcia i eficiència.

Al llarg de tot el PEE hem parlat a bastament de la importància del vincle entre el TMO i el menor. En aquest punt, però, considerem que, si dins de l'equip hi ha un sentiment de vincle, ens porta a desenvolupar una actitud de més col·laboració i cooperació i, així, s'aconsegueixen millors resultats en el dia a dia.

5.2. Composició professional dels equips

Els EMO de Tarragona i Terres de l'Ebre sempre s'han caracteritzat per una composició multiprofessional, que és un element enriquidor. Per l'equip han passat tota mena de perfils professionals: perfils professionals: treball social, educació primària, pedagogia, psicologia, educació social, etc.; tota una diversitat que se segueix mantenint. Aquesta peculiar composició professional permet un ampli ventall d'enfocaments a l'hora d'analitzar i planificar intervencions educatives amb els joves i de construir noves eines per a la millora tècnica de les intervencions. Tots els membres de l'equip valorem positivament aquesta diversitat de perfils professionals, que es veu limitada per l'actual definició del lloc de treball; per tant, reivindicuem que es pugui ampliar en un futur.

5.2.1. Òrgans unipersonals

5.2.1.1. La coordinació

Comprenem, defensem i practiquem entendre les funcions de coordinació de l'equip com un recurs més. Respectem la funció jeràrquica inherent al rol previst en l'organització, però l'ampliem amb la

funció de suport que té amb els TMO. Aquest suport, de la persona coordinadora cap als TMO i al/la psicòleg/loga, es palesa en cinc tipus d'accions:

1. Accions de suport administratiu

La coordinació adapta i dona coherència als encàrrecs administratius de la institució, vetllant per minimitzar l'impacte que tinguin sobre el personal tècnic. Tot respectant i remarcant la importància que aquests encàrrecs tenen com a eina de transparència i de control de la tasca que fem com a treballadores i treballadors públics, s'evita que interfereixi excessivament en el desenvolupament de l'encàrrec educatiu que els TMO tenen cap als joves i les seves famílies.

2. Accions de suport tècnic

La coordinació exerceix aquest suport tècnic als membres de l'equip fonamentalment mitjançant l'espai de la supervisió individual, que té una periodicitat quinzenal, però flexible en funció de les càrregues de treball. Hi repassen conjuntament el desenvolupament de les intervencions que es duen a terme en les mesures, hi identifiquen els avenços i les dificultats, i valoren possibles alternatives per desbloquejar situacions de crisi en les intervencions.

3. Accions de suport personal

La coordinació no ha d'oblidar que l'equip està compost de persones i que, perquè es donin sinergies de col·laboració i de suport entre els membres, és molt important atendre'n l'estat emocional. Per això, doncs, la persona coordinadora ha de contemplar-hi actuacions tant a tot el grup com individualment.

4. Accions de representació

La coordinació assumeix la representació institucional de l'equip en aquells espais que li són propis: reunió de coordinació, reunions dels serveis, coordinacions amb altres equips, amb els i les caps de Servei i de Secció i amb els i les caps de les diferents àrees. La coordinació hi ha de transmetre les inquietuds i els neguits de l'equip per trobar-hi respostes i solucions.

5. Accions de difusió

Tot i que compartit amb l'equip i amb els responsables jeràrquics, la coordinació ha de difondre la tasca que realitza l'equip, per tal de sensibilitzar la societat de la importància del que es fa en medi obert.

A banda d'aquestes accions de suport, la coordinació també té funcions pel que fa al control de les tasques encomanades a l'equip. Per tant, vetlla tant per millorar el servei que es presta als usuaris com per al bon funcionament dels jutjats de menors que han imposat les mesures en execució, per mitjà de les tasques següents:

- Supervisar els informes dirigits als jutjats de menors.

- Repartir i organitzar les càrregues de treball.
- Vetllar pel compliment de la jornada laboral i per una bona distribució del temps.
- Fer el seguiment del compliment dels terminis vinculats a l'execució de les mesures.

Especialment en valorem el compromís professional, la implicació i el lideratge dels equips i li agraïm el respecte professional i la confiança tècnica a tots els membres de l'equip. Molt més enllà de les funcions orgàniques, d'ell s'espera la formulació dels objectius tècnics i organitzatius dels equips i la coordinació del treball per desenvolupar-los, cosa que fa implicant-s'hi personalment per assolir-los.

5.2.1.2. El/la psicòleg/loga

Tal com hem esmentat en capítols anteriors (vegeu, per exemple, el capítol 2, apartat 1, punt 4), els equips reconeixen el paper i les funcions del/la psicòleg/loga com a professional de suport especialitzat. S'hi va incorporar l'any 2005 i a poc a poc ha definit el seu espai professional dins dels EMO.

Des d'aleshores han estat diversos els professionals que hi ha hagut, amb estils d'intervenció propis i amb una manera particular d'entendre el vincle amb els joves i amb els TMO. Si més no, tots els professionals de la psicologia que hi han format part han copsat que el seu rol dins dels equips només es podia entendre, i adoptava ple sentit, quan es portava a terme en estreta col·laboració amb els TMO.

El/la psicòleg/loga, que depèn directament persona coordinadora, té encomanades funcions de suport al seguiment de les mesures judicials, tant pel que fa a la intervenció directa amb els joves com a la coordinació i col·laboració amb els TMO. En concret, les seves funcions, entre d'altres, són:

- Col·laborar amb el TMO en l'elaboració dels programes individuals d'execució i models individuals d'intervenció.
- Realitzar avaluacions diagnòstiques del jove i l'entorn familiar, proposant les intervencions i els recursos més adients en funció de les problemàtiques detectades.
- Elaborar i executar programes terapèutics individuals i grupals amb els joves i les famílies, d'acord amb les necessitats detectades.

La figura del/la psicòleg/loga ha contribuït a introduir noves formes d'intervenir, innovant i participant en espais de creació de coneixements: unitats tècniques (UT), comunitats de pràctica, programa Compartim (CoP), programa de respostes adaptatives (PRA), narratives digitals i altres formats audiovisuals (ND)...

5.2.1.3. El personal auxiliar administratiu

Els EMO dels Serveis Territorials tenen assignades com a tasques la introducció, la custòdia i

l'arxivament de tota la documentació que es genera des del jutjat de menors i de totes les mesures en execució registrades a l'àmbit territorial.

Aquestes tasques, que en els equips de Barcelona estan repartides entre diferents unitats, aquí es concentren en una sola persona. Cal dir que des de l'any 2013 el lloc d'administratiu de l'equip es va requalificar en auxiliar administratiu, tant a Tarragona com a les Terres de l'Ebre.

Els auxiliars administratius treballen en estreta col·laboració amb la coordinació i són un suport fonamental pel que fa a la gestió de la documentació. A les Terres de l'Ebre l'auxiliar està compartit entre diverses unitats de la Secció de Suport a l'Execució Penal.

Una de les tasques que realitza habitualment l'auxiliar administratiu, en combinació amb la persona coordinadora, és l'acte de notificació al Jutjat de Menors de Tarragona i recollir la documentació que s'hi genera. Aquesta darrera acció ha permès establir complicitats amb els oficials d'aquest Jutjat i poder així fer un seguiment més proper dels expedients judicials. Amb la posada en funcionament del PNJ i de l'expedient electrònic, caldrà cercar altres espais per no perdre aquesta relació.

5.2.1.4. El gestor de programes i aprenentatges

Durant el 2020 es va poder consolidar, parcialment, una antiga demanda dels equips: poder comptar amb un TMO alliberat parcialment de les seves funcions d'intervenció per dedicar una part de la jornada laboral a impulsar la gestió dels programes i projectes d'intervenció amb el contingut i funcions descrites en el capítol anterior.

5.2.2. Òrgans col·legiats

5.2.2.1. La reunió dels equips

És l'espai tradicional de treball, coordinació i informació de tots els membres dels EMO. Si bé al llarg dels anys s'han produït canvis de formats (periodicitat i freqüència) i de continguts, sempre ha estat un espai de màxima prioritat. De fet, la solitud habitual dels professionals de Medi Obert és una de les principals debilitats que han d'afrontar. Les reunions amb la resta de companys són un antídote eficaç per minimitzar els efectes del treball individual que suposen les funcions més bàsiques dels TMO, a més a més tenint en compte la dispersió i l'àmbit territorial que cobreixen. La coordinació s'encarrega de proposar l'ordre del dia i redactar en l'acta els acords adoptats. Tant l'ordre com les actes es remetent als membres de l'equip. Les reunions són cada quinze dies i s'hi destinen entre quatre i cinc hores.

Aquestes reunions són un espai privilegiat per satisfer quatre necessitats bàsiques:

- Necessitat social. Compartir el cafè matinal i sovint el dinar col·lectiu facilita la relació entre els membres, fomenta el sentiment de pertinença i possibilita relacions que poden anar més enllà de l'àmbit laboral.

- Necessitat informativa. És l'espai adequat per compartir informacions normatives o de caràcter funcional.
- Necessitat formativa o d'aprofundiment tècnic. En les reunions hi ha una bona estona per aprofundir en qüestions tècniques, producte del treball de l'equip o bé d'aportacions de serveis externs, entitats i serveis que poden influir en el desenvolupament dels seguiments.
- Necessitat de reflexió tècnica. Per al creixement professional dels TMO aquestes reunions calen per contrastar i deliberar sobre les situacions d'intervenció educativa en què habitualment es troben.

5.2.2.2. Les unitats tècniques

Des de fa uns anys es constitueixen les unitats tècniques, que són comissions de treball formades per TMO que desenvolupen encàrrecs de l'equip per fer front a debats complexos, tant de caràcter tècnic com funcional. Això ha permès aprofundir i donar resposta a reptes o necessitats constatats per l'equip que d'una altra manera haurien estat difícils d'abordar.

Un cop detectada una inquietud tècnica o la necessitat de conèixer millor un aspecte que afecta el desenvolupament de la feina, tant per perfeccionar o modificar protocols d'actuació com per innovar amb nous recursos i habilitats, per afinitat o interès professional, i sempre des de la concepció cooperativa de treball, diversos membres de l'equip es constitueixen en un unitat tècnica per desenvolupar nous coneixements i aportar propostes d'actuació a la necessitat detectada.

Són exemples del resultat d'aquestes unitats tècniques iniciatives com les següents, ja incorporades al treball dels tècnics:

- Taxonomia d'objectius PEI i MII.
- Format i continguts dels nous models d'informes.
- Estrangeria i immigració.
- Violència filio-parental.
- Banc de bones pràctiques.
- I aquest mateix Projecte Educatiu dels Equips de Medi Obert de Tarragona i Terres de l'Ebre.

5.2.2.3. Altres espais de treball tècnic col·lectiu

En moltes ocasions, els EMO de Tarragona i Terres de l'Ebre s'han involucrat en espais de reflexió i de creació de tècniques impulsats per altres entitats, serveis i organismes, propers a l'execució de les mesures en Medi Obert. La capacitat per il·lusionar-s'hi i per comprometre-s'hi dels TMO ha estat sempre una constant.

La manca de recursos específics en el territori, la distància en relació amb les seus centrals on es prenen decisions i la decidida voluntat de millora tècnica en les intervencions han forjat en tots els TMO que han passat pels equips en aquests quaranta anys una actitud proactiva per emprendre o inserir-se en multitud de projectes, com els que tot seguit s'esmenten:

- Programa Compartim, participació activa en diverses CoP: de Medi Obert, de psicologia, interinstitucionals i territorials.
- Les diverses comissions territorials de prevenció i mediació comunitària, el PINSAP, la TPS, la CIRSO, de la DGAIA...
- Amb el tercer sector: Associació Blanquerna, Associació Joventut i Vida, Associació Moriah, Associació Egueiro, Projecte Entorn 360°.
- L'elaboració de projectes per recursos propis: Centre Mas d'en Lluc, Centre de Coll de l'Alba, Colònia Rural de Botarell, Unitat Integrada de Reus, Centre de Dia de Mahanaïm.
- Tutories de pràctiques de l'alumnat universitari i de mòduls professionals.
- Les beques d'investigació del CEJFE sobre les tasques socioeducatives i per a l'elaboració del programa Mirall.
- La col·laboració en recerques i tesis doctorals.
- Xerrades de divulgació.
- Col·laboració amb projectes europeus.

5.2.2.4. La supervisió externa

Des dels seus inicis els EMO de Terres de l'Ebre i Tarragona compten amb aquest espai de suport tècnic. Al llarg del temps la supervisió externa s'ha anat transformant, però sempre mantenint l'essència de ser un lloc d'intercanvi de les diferents visions de tots els TMO, contrastades amb la mirada i l'expertesa de professionals externs de disciplines diverses.

Quan la supervisió externa no ha comptat amb el suport tècnic i econòmic de la pròpia organització, s'han cercat fórmules alternatives per poder disposar d'aquest espai, amb finançament dels Programes del Pacto de Estado, les CoP a través del programa Compartim o amb la col·laboració d'altres serveis i entitats del tercer sector.

5.3. L'organització territorial: les zones

La distribució territorial de la població dels serveis territorials de les Terres de l'Ebre i de Tarragona, les distàncies entre municipis i els dèficits en infraestructures i transports públics han propiciat que els serveis d'atenció a la població penada (tant als menors com als adults) s'hagi hagut d'adaptar, per poder donar un bon servei als usuaris i per optimitzar els recursos humans existents.

Això ha comportat la distribució dels TMO en zones, al voltant d'una seu central en un edifici judicial, en la qual s'han habilitat despatxos per a l'atenció dels joves en seguiment i les seves famílies.



Tot i aquesta distribució per zones, en alguns llocs cal que el TMO utilitzi seus de titularitat municipal o comarcal per atendre els joves i les famílies; aquest fet és més freqüent al litoral del Baix Penedès i del Gaià, la Costa Daurada, la Conca de Barberà, el Priorat i la major part de pobles de les Terres de l'Ebre.

Així mateix, aquesta distribució consolida un model d'identificació i elevat coneixement del territori i dels seus recursos per part del TMO, i alhora permet atendre incidències de càrregues de treball excessives i sobrevingudes, assignant puntualment tasques i seguiments a la zona limítrof.

Són també habituals els desplaçaments del/la psicòleg/loga dels equips de les Terres de l'Ebre i de Tarragona. La distribució de les seves setmanes laborals es reparteix per dies i seus per tot el territori.



6. L'AVALUACIÓ

6.1. L'avaluació com a concepte

Òbviament, el punt de partida és el contemplat en el Projecte Tècnic de Medi Obert (2013), en coherència amb els seus plantejaments i propòsits (fins al moment no desenvolupats). El Projecte Educatiu dels Equips de Medi Obert de Tarragona i de les Terres de l'Ebre vol desenvolupar i posar en acció un model d'avaluació centrat no només en els resultats (progrés), sinó també en les accions (procés).

Quan es parla d'avaluació sovint només es pensa en el vessant qualificador de resultats, com a mitjà per comprovar i quantificar els resultats d'un procés d'aprenentatge (en l'àmbit d'ensenyament), o com a mitjà de canvi i desenvolupament personal amb l'adquisició d'habilitats socialment adaptades (en l'àmbit psicosocioeducatiu).

El nostre model d'avaluació ha de permetre valorar la tasca realitzada per prendre decisions sobre aspectes a millorar. Per tant, ha de posar el focus d'atenció en la distància entre el punt de partida, quan s'inicia una intervenció educativa, i el punt d'arribada desitjat. Això ha de donar llum a tres qüestions bàsiques:

- L'avaluació ha d'estar present en tot el procés d'intervenció, desenvolupant-s'hi en paral·lel. Així evitarem el risc que esdevingui un procés rutinari i obsolet i potenciarem que sigui un element indispensable del procés d'aprenentatge, d'adquisició d'habilitats i competències i de canvi en els joves.
- L'avaluació no ha de ser aliena als joves. Un bon model avaluador ha de donar protagonisme als joves perquè també hi participin. Això implica fer-los conscients i responsables dels objectius pretesos, possibilitar veure l'error no com un fracàs sinó com una oportunitat per aprendre i adoptar decisions respecte del seu propi procés.

- L'avaluació ha d'estar lligada als objectius. Per tant, no ha de ser una qüestió burocràtica i estadística; els criteris i els indicadors per avaluar han de tenir una relació directa i coherent amb els objectius pretesos.

Des d'aquesta concepció, l'avaluació de l'execució de les mesures judicials en Medi Obert ha de tenir com a objectiu principal millorar l'eficàcia i l'eficiència dels elements que configuren les intervencions. Així doncs, amb l'ús de les eines, els recursos i les activitats per avaluar els TMO podran donar resposta a dos objectius:

- L'adaptació i la millora constant de la implementació que els TMO fan dels programes individualitzats d'execució i del model individualitzat d'intervenció.
- Donar una resposta qualificada a la societat, pel que fa a l'eficàcia de l'execució de les mesures judicials en Medi Obert sobre la reducció del risc de reincidència d'actes delictius.

L'objectivació dels resultats de les intervencions socioeducatives a través de paràmetres mesurables permet identificar les eines, els programes i les estratègies d'intervenció més eficients, tot quantificant el cost i l'esforç i ajustant els temps i els continguts de les intervencions a les necessitats detectades en evidències contrastables. Alguns d'aquests paràmetres són:

- La coherència interna dels programes individualitzats d'execució (PIE) o del model individualitzat d'intervenció (MII), en funció dels factors de risc i protecció detectats, si són adequats als recursos disponibles i al temps d'intervenció i a les actituds i aptituds dels joves.
- La comprensió i valoració de les actuacions i estratègies proposades per part dels menors o joves.

6.2. Nivells d'avaluació

La implementació generalitzada de l'avaluació implica elaborar protocols i indicadors d'avaluació per determinar què s'ha d'avaluar, com s'ha d'avaluar, qui ha d'avaluar i quan cal avaluar.

Seguint la pauta descrita en el Projecte Tècnic de Medi Obert, es donen cinc nivells d'avaluació sobre aspectes bàsics i pràctics en l'execució de les mesures en medi obert, necessaris per conèixer l'eficàcia i l'eficiència de les intervencions i per millorar i adequar els recursos disponibles en les demandes o intervencions.

6.2.1. Nivell 1. Avaluació de les accions educatives

En l'avaluació de l'execució de les mesures s'ha de distingir què cal avaluar en cada mesura, per a la qual cosa cal tenir en compte les següents qüestions:

- El punt de partida descrit en el Programa Individualitzat d'Execució (PIE) o (MII).

- La coherència entre la Síntesi Avaluativa i els objectius proposats.
- El grau d'assoliment dels objectius.
- L'actitud d'adhesió i col·laboració o rebuig dels menors o joves amb la intervenció.
- El punt final, on tants els menors o joves com els tècnics avaluin el procés d'intervenció i els avenços assolits d'acord amb els objectius.

Pel que fa a **com s'avaluen** aquests aspectes, s'han d'emprar instruments de valoració comuns per a tots els TMO, com qüestionaris d'autoavaluació per als menors i joves i controls de l'assistència i de la realització de les tasques encomanades. Els elements indispensables per fer efectiva aquestavaluació són:

- Espais de supervisió amb la coordinació.
- Espais de treball d'equip per debatre i consensuar criteris i estratègies d'intervenció.
- Espais de contrast amb el/la psicòleg/loga.
- Espais de supervisió externa de processos i de casos per part de l'equip.
- Eines, instruments i protocols que facilitin la tasca d'avaluar els processos d'intervenció.

Pel que fa a **qui avalua**, ja s'ha comentat la triple dimensió de l'activitat avaluadora:

- Del TMO respecte al menor o jove.
- Del jove sobre la intervenció de la qual ha estat objecte (la relació amb el TMO, els objectius i les activitats realitzades, així com l'evolució i els resultats assolits).
- De l'equip en treball conjunt i de la persona coordinadora quant al treball desenvolupat pel personal tècnic de medi obert.

Finalment, respecte de **quan s'avalua**, s'ha d'adequar a les fases d'intervenció (inicial, seguiment i final) coincidint amb els terminis previstos en el PIE/MII, les propostes de programa d'execució dels informes inicials o les valoracions dels informes finals.

Sobre el material didàctic i el programes d'intervenció

L'equip disposa de programes, recursos i càpsules d'intervenció psicològica i socioeducativa, ja descrits en apartats anteriors, que permeten donar contingut i estructura als objectius pretesos en cada intervenció.

És important per als professionals de l'EMO conèixer el grau d'adequació dels programes i materials didàctics als problemes detectats i el grau o nivell de comprensió, interiorització i assimilació que en facin els menors o joves.

L'aplicació de qualsevol programa, recurs o càpsules d'intervenció ha de respondre a dues qüestions essencials:

- La justificació que sigui idònia de cara als objectius pretesos en la intervenció.
- La valoració de l'aplicació i els resultats.

Sobre els processos

Els processos fan referència a l'avaluació de la metodologia i l'estratègia emprades i la forma d'intervenir dels TMO, que s'han d'adequar a la fase de la intervenció, a la situació del menor o jove, al temps disponible de mesura i al tipus o la intensitat de la mesura, entre d'altres.

L'avaluació del procés va molt lligada a les tasques de planificació de la intervenció i a l'avaluació prèvia que els professionals de Medi Obert fan de les necessitats, capacitats i possibilitats del jove o menor. Són objecte de l'avaluació els continguts, les estratègies d'intervenció i el grau d'implicació del jove o menor en el compliment de la mesura judicial, i també els incidents o esdeveniments que es presenten durant el procés i que el poden alterar. Per avaluar els processos d'intervenció és fonamental la supervisió de la persona coordinadora de l'EMO.

Cal crear i sistematitzar l'ús d'eines d'avaluació, com graelles o fitxes de recollida de dades, qüestionaris de satisfacció i d'autoavaluació, tant per als menors o joves com a les famílies.

L'avaluació s'ha de desenvolupar al llarg de tot el període d'actuació o fase d'intervenció, en relació amb l'assoliment dels objectius proposats en el PIE o el MIE i dels eixos d'intervenció programats.

6.2.2. Nivell 2. Avaluació de les condicions de treball

Per desenvolupar aquest Projecte Educatiu calen unes determinades condicions d'espai, temps i recursos per fer les tasques encarregades als TMO. En aquest sentit, la coordinació i el Servei d'Execució Penal, d'una banda, i els Serveis Territorials de Tarragona i l'Àrea de Medi Obert, per l'altra, maldaran perquè els professionals de l'EMO disposin d'aquestes condicions, tot atenent a les característiques del territori, a la mobilitat, als espais de treball, als encàrrecs assignats a cada tècnic, a la informació i la comunicació, a la distribució del temps disponible, al treball en equip i als recursos (didàctics i comunitaris) a disposició de les intervencions.

L'espai de reunió d'equip és el més apropiat per realitzar avaluacions periòdiques d'aquestes condicions.

6.2.3. Nivell 3. Avaluació dels recursos, entitats i serveis

Tal com s'esmenta en el capítol 3, quan es descriu la utilització de l'entorn i el context, les intervencions en l'execució de les mesures judicials en medi obert han de poder comptar amb altres recursos, que es poden agrupar en tres blocs:

- Els recursos propis, on s'inclouen els diversos professionals de l'equip (TMO, psicòleg/loga, GESPA, persona coordinadora i personal administratiu) i els possibles col·laboradors en les intervencions (voluntaris, estudiants en pràctiques i persones que compleixen un programa de treball en benefici de la comunitat).
- Els recursos de la xarxa pública i sociocomunitària, en els camps de salut, educació, toxicomanies, salut mental, serveis socials, treball, educació informal o de lleure, treball, estrangeria.
- Els recursos especialitzats relacionats directament amb l'execució de determinades mesures judicials: els centres de dia, els grups educatius, les persones o famílies d'acolliment, les teràpies familiars i els programes formatius per a la realització de les tasques socioeducatives. Avui en dia aquests recursos no estan disponibles, per la qual cosa han de ser un objectiu proper.

L'accessibilitat i la disposició d'aquests programes, l'adequació a les necessitats i característiques dels menors i joves en seguiment i l'adaptació a les peculiaritats de les mesures són els factors a avaluar, per tal de garantir l'adequada resposta a les mesures imposades pels jutges de menors.

També es considera l'espai de reunió d'equip com el més apropiat per realitzar avaluacions periòdiques, per tal de traslladar-ne els resultats al Servei d'Execució, als Serveis Territorials i a l'Àrea de Medi Obert, perquè emprenguin les accions oportunes per assegurar la correcta execució de totes les mesures de Medi Obert.

6.2.4. Nivell 4. Avaluació de l'eficàcia de les intervencions

Per avaluar l'eficàcia de les intervencions cal establir diferents nivells d'avaluació, des de la dels plans de treball individualitzats per a cada jove fins a la d'una determinada mesura, dels programes emprats...

Les avaluacions sobre l'eficàcia de les intervencions s'han de basar en estudis sobre un nombre significatiu de valoracions. La participació i la col·laboració formen part de la tasca habitual dels TMO. L'Àrea de Medi Obert ha de promoure i planificar, conjuntament amb el CEJFE, la realització d'aquests estudis —que han de comptar amb la participació i la col·laboració dels EMO de Tarragona i de les Terres de l'Ebre—, per extreure'n les conclusions per millorar les intervencions.

6.2.5. Nivell 5. Avaluació de la implementació i el desenvolupament del Projecte Educatiu

El Projecte Educatiu dels Equips de Medi Obert de Tarragona i de les Terres de l'Ebre conté un pla director que ha de garantir-ne el desenvolupament i, si escau, les modificacions, en què es descriuen els objectius i les accions a realitzar en un període determinat, en un calendari anual d'avaluació, i inclou les accions d'avaluació del mateix Projecte Educatiu.



7. PLA DE DESENVOLUPAMENT

7.1. Justificació

Ara fa poc més d'un any els membres dels EMO de Tarragona i Terres de l'Ebre empeníem l'aventura de fer un pas endavant per reflexionar sobre la nostra manera de ser i, especialment, de fer. De la mà del programa Compartim de gestió del coneixement del CEJFE i amb el vistiplau i suport de l'Àrea de Medi Obert ens constituírem com a CoP de Medi Obert de Justícia Juvenil. Ha estat un any intens de reflexió, debat i consens sobre les qüestions clau que defineixen la nostra manera d'entendre la feina.

El procés d'elaboració del Projecte Educatiu persegueix aprofundir i superar textos normatius com el Projecte Tècnic de Medi Obert. Respectant protocols i altres requeriments tècnics i administratius, propis de tots els EMO, hem volgut descobrir allò que fem, com ho fem i, sobretot, per a què ho fem. Sovint, a aquesta recerca se l'ha anomenat singularitat dels EMO de Tarragona i Terres de l'Ebre; i certament ho hem trobat: "I ara aquí està el meu secret, un secret molt simple: només amb el cor es pot veure bé; l'essencial és invisible als ulls" (El petit príncep).

També hem descobert que aquesta singularitat no és ni millor ni pitjor que l'evident singularitat de qualsevol dels altres EMO de Catalunya. Tot plegat, l'única diferència està en el fet que nosaltres hem fet aquest camí. I realment ha estat un camí ple de descobertes personals i col·lectives.

Des de bon principi volíem que el procés d'elaboració del Projecte Educatiu no es donés per acabat sumant-se a la llista de documents tècnics que al llarg dels anys Medi Obert ha produït, i que passés a algun dels prestatges o calaixos del mateix equip, de l'Àrea de Medi Obert o de la Direcció General de Justícia Juvenil o el CEFJE.

Volíem que aquest exercici esdevingués una oportunitat i una veritable eina per preservar, mantenir

i desenvolupar allò que havíem constatat que ens funciona com a personal tècnic i com a equips; i, molt especialment, corregir i evitar tot allò que ens allunya o dificulta que ens apropem a l'excel·lència en la feina.

D'aquí que el Projecte Educatiu dels Equips de Medi Obert de Tarragona i Terres de l'Ebre culmina en un Pla de Desenvolupament del mateix Projecte Educatiu, un pla estratègic que identifica la feina a fer per als anys 2023 i 2024.

7.2. Referències metodològiques i fases d'elaboració

El Pla de Desenvolupament s'inspira i recull la metodologia, àmpliament utilitzada a Tarragona, del programa Compartim: una metodologia de confecció col·laborativa amb aportacions de tots els membres dels equips, amb un debat posterior i un establiment de prioritats per consens.

El punt de partida és l'elecció dels cinc eixos estratègics en què s'estructura el Pla de Desenvolupament, que són els cinc apartats que donen contingut al Projecte Educatiu:

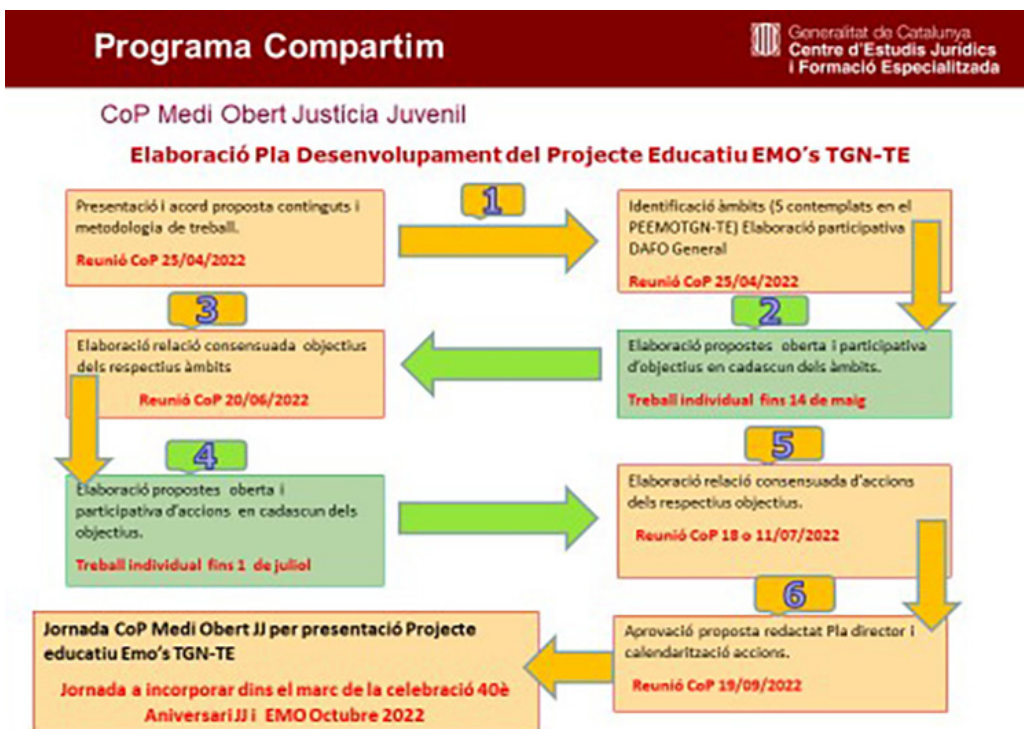
5. Els equips, principis, identitat i valors
6. L'entorn social com a comunitat educativa, i el context de la nostra intervenció
7. Línia d'intervenció educativa
8. Model organitzatiu i de gestió
9. L'avaluació

Fase 1. Debat i aprovació consensuada de la metodologia a utilitzar per elaborar el Pla De desenvolupament (abril 2022)

Premisses bàsiques:

- El Pla de Desenvolupament esdevé l'eina que condueix i garanteix el desplegament del Projecte Educatiu, definint els àmbits, els objectius i les accions a realitzar, degudament temporalitzades.
- Els objectius i les accions han de ser assolibles i avaluable.
- L'elaboració ha de ser el resultat de la participació de tots els membres dels equips.
- Per economitzar temps i esforç, cal alternar espais de treball individual i en grup.
- Podem aprofitar la plataforma Teams com a espai d'aprenentatge de treball en equip. Equip CoP Medi Obert de Justícia Juvenil.

Fase 2. Elaboració col·laborativa i anàlisi DAFO del Projecte Educatiu



Abans d'iniciar el procés de recollida d'objectius, s'obre el debat i es recopilen aportacions a l'anàlisi DAFO del Projecte Educatiu, amb el resultat següent:

<p>Matriu DAFO</p> <p>Implementació del Projecte Educatiu EMO Tgn_TE</p>	<p>OPORTUNITATS (CAPACITATS EXTERIORS)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Validar el model propi, convertir-lo en coneixement i difondre'l. · Noves eines TIC. · Disposar de suports externs. · Certa autonomia en dependre dels Serveis Territorials. · Lideratges en l'organització. · Complicitat: entorn, entitats, agents socials. 	<p>AMENACES (LIMITACIONS EXTERIORS)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Incomprensió externa (organització). · Etiquetatges des de l'exterior. · Un model de l'organització imperant poc flexible. · Uniformitat com a valor de l'organització. · Privatització.
<p>FORTALESES (CAPACITATS INTERIORS)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Estabilitat de l'equip. · Dinàmica de treball, proactivitat col·lectiva. · Perseverança com a valor. · Inquietud innovadora. · Alt grau d'implicació professional. · Actitud entusiasta davant dels reptes. · Experiència acumulada. · Sentiment d'orgull i apoderament de l'equip. · Forts lideratges positius. 	<p>Objectius expansius (potenciar fortaleSES per aprofitar oportunitats)</p> <p>El projecte disposa de possibilitats i recursos adequats per potenciar elements externs positius. Cal utilitzar recursos per obtenir profit de les oportunitats.</p> <p>Accions de creixement i millora</p>	<p>Objectius defensius (potenciar fortaleSES per minimitzar amenaces)</p> <p>El projecte disposa dels recursos per superar les amenaces. Cal enfortir els recursos positius per vèncer les amenaces.</p> <p>Accions per superar les dificultats i pal·liar-ne els efectes</p>
<p>DEBILITATS (LIMITACIONS INTERIORS)</p> <ul style="list-style-type: none"> · Baixa autocrítica. · Excés de protagonisme. · Arrogància. · Dificultat per posar límits. · Hiperactivitat. · Molta acció, no sempre basada en l'observació i la reflexió. 	<p>Objectius de reorientació (superar debilitats per aprofitar oportunitats)</p> <p>Apareixen oportunitats però no es disposa dels recursos adequats per aprofitar-les.</p> <p>Accions de reorientació de les estratègies anteriors</p>	<p>Objectius de superació (superar debilitats per minimitzar amenaces)</p> <p>El projecte s'enfronta a dificultats externes sense recursos ni possibilitats per superar-les.</p> <p>Accions per compensar les dificultats pròpies</p>

Un cop realitzada l'anàlisi, es constata que cal tenir-la en compte a l'hora de plantejar objectius en la fase de treball següent.

Fase 3. Elaboració de propostes d'objectius als respectius àmbits (maig 2022)

Tots els professionals de l'equip de medi Obert aporten propostes d'objectius (140) als diferents àmbits; també hi participen tots els membres de la CoP. Un cop recollides, l'equip les qualifica segons els criteris següents:

- Viabilitat: valora les possibilitats d'assolir l'objectiu.
- Necessitat: valora el grau d'impacte per satisfer i superar necessitats detectades o assolir fites anhelades.
- Prioritat: valora el grau d'importància i la urgència de l'objectiu per atendre necessitats peremptòries o assolir fites desitjades.
- La suma d'aquests tres criteris determina el valor de:
- Prevalença: qualificació final de cada objectiu, considerant la viabilitat, necessitat i prioritat de cadascun davant dels altres.

Fase 4. Procés de recollida de valoracions i selecció d'objectius segons el nivell de prevalença (juny 2022)

En aquesta fase la participació dels membres dels equips de Tarragona i Terres de l'Ebre ha estat excepcional. Hi ha col·laborat el 93,3 %.

En general, s'han donat puntuacions molt elevades als objectius proposats, tot indicant-ne l'encert i el reconeixement per part de l'equip. El 47 % dels objectius (66 dels 140) obtenen una puntuació superior a 75 sobre 100, que són els que se seleccionen per formar part del Pla de Desenvolupament.

	Objectius proposats	Objectius seleccionats segons nivell de prevalença atorgada				Resultat objectius per àmbits
		100%	>90%	>80%	>75%	
Ambit 1. Els equips, principis, identitat i valors.	31	0	3	8	5	16
Ambit 2. L'entorn social com a comunitat educativa, i el context de la nostra intervenció.	23	0	1	6	4	11
Ambit 3. Línea d'intervenció educativa	32	0	3	5	6	14
Ambit 4. Model organitzatiu i de gestió	27	0	6	9	1	16
Ambit 5. L'avaluació	27	0	0	5	4	9
Totals	140	0	13	33	20	66

Taula resum de resultats segons la prevalença.

Fase 5. Elaboració de propostes d'accions operatives que han de garantir assolir els objectius del PEEMO (juliol-setembre 2022)

En grup de tres o quatre s'elaboren propostes d'accions per a cada objectiu. Un cop recollides, es revisen, s'esmenen i es consensuen abans de l'aprovació definitiva.

També en aquesta fase tots els TMO i els membres de la CoP aporten propostes d'accions als objectius. En total, se'n recullen 70, que han de garantir el desenvolupament dels objectius.

De la mateixa manera que en les fases anteriors, les propostes d'accions se sotmeten a debat en espais de treball. Se'n seleccionen 45, que són definitivament validades i aprovades pels membres de la ponència redactora del Projecte Educatiu.

7.3. Objectius i accions

Àmbit 1. Els equips, principis, identitat i valors

Aquest àmbit fa referència als principis identificats com a elements substancials de la nostra manera d'entendre i fer la feina. Es refereix al model identitari que com a equip ens defineix, i que es concreta en la missió, la visió i els valors dels equips de Medi Obert de Tarragona i Terres de l'Ebre. Es van proposar 31 objectius i se'n van seleccionar 16, els d'un índex de prevalença superior al 75 %. Definitivament es van concretar 5 objectius i 9 accions, resultat del debat de tot l'equip.

OBJECTIUS:

1. Impulsar i consolidar el banc de bones pràctiques, classificades d'acord amb els eixos d'intervenció i amb el principi i valor que promouen.

Accions:

- Crear un espai a la reunió d'equip per identificar intervencions com a bones pràctiques, a proposta dels tècnics o com a resultat de l'espai de supervisió amb la coordinació.
- Establir uns criteris de classificació de les bones pràctiques en funció dels eixos d'intervenció i els principis i valors del PEE.

2. Definir el concepte de vincle i identificar eines per desenvolupar-lo.

Accions

- Establir espais de supervisió per treballar com ho fem, quines dificultats tenim i com establim el vincle.

- Generar el recull de bones pràctiques específiques al vincle.
- En finalitzar la mesura, incorporar-hi la retroacció amb el jove que ens permeti la valoració del vincle.

3. Prioritzar l'assignació dels seguiments preservant els vincles territorials dels tècnics i els establerts amb els menors o joves.

Accions

- Debatre en equip per concretar els criteris d'assignació territorial del tècnic, prioritzant el vincle amb el jove i la coneixença de la xarxa de recursos, tot tenint en compte les necessitats del Servei.

4. Mantenir i proposar accions de treball col·laboratiu amb altres equips de medi obert i altres àrees de JJ.

Accions

- Crear circuits i canals de comunicació entre els comandaments per facilitar la intervenció dels tècnics.
- Promoure espais de treball per compartir experiències, inquietuds, reptes, propostes col·laboratives... amb els companys d'EMAT i altres serveis de JJ.

5. Definir el concepte d'aprenentatge experiencial i grupal, i identificar maneres transversals de desplegar-lo i aplicar-lo.

Accions

- Trobar espais de reflexió per abordar-lo i concretar formes d'aplicar-lo en les nostres intervencions diàries, més enllà dels que ja tenim i funcionen (Límits, Mirall i PRA).

Àmbit 2. L'entorn social com a comunitat educativa i el context de la nostra intervenció

L'entorn és l'espai, ambient i temps on es desenvolupa l'activitat de la intervenció; el context és el conjunt de circumstàncies que es donen en la intervenció: les necessitats i característiques pròpies dels joves, les famílies i el context social, cultural i econòmic; és a dir, tot allò que dona significat al que passa en els processos d'intervenció.

Es van proposar 23 objectius; se'n van seleccionar 11, els d'un índex de prevalença superior al 75 %. Definitivament es van concretar 4 objectius i 9 accions, resultat del debat de tot l'equip.

OBJECTIUS

1. Promoure accions per al treball en xarxa amb la resta d'agents comunitaris amb influència socioeducativa

Accions

- Promoure protocols de coordinació, d'elaboració conjunta, amb els agents de la xarxa amb els que tenim més espais de coordinació: CAS, CSM, CSMIJ, Educació, Mossos d'Esquadra, centres, etc.
- Recuperar i promoure els espais de prevenció comunitària amb els ajuntaments i consells comarcals amb els que hi hagi més dificultats de coordinació.
- Elaborar infografies explicatives del contingut de les intervencions de les mesures que realitzen els TMO per fer-les arribar als pares, tant en paper com en format digital.

2. Impulsar i consolidar el programa Voluntaris per la Convivència, incorporant en els processos d'intervenció els seus serveis com un recurs habitual

Accions

- Elaborar materials gràfics i audiovisuals de suport per a la difusió del programa i la captació de nous voluntaris.
- Crear i mantenir un directori actualitzat de voluntaris en un espai virtual de fàcil accés, on constin els oferiments del voluntari, els horaris i dies en què pot realitzar la tasca i la zona geogràfica en què pot actuar.
- Planificar el curs de voluntariat amb una sessió d'acollida inicial i una altra de cloenda amb el lliurament de certificats i reconeixements, totes dues sessions en format mixt.

3. Dissenyar, conjuntament amb l'ESMAT, un programa comunitari de prevenció de conductes delictives

Accions

- Consolidar i mantenir amb caràcter permanent la unitat tècnica de prevenció del delictes, recentment creada pel treball conjunt entre EMO i ESMAT.

4. Mantenir els espais de coordinació amb l'oficina judicial i afavorir l'agilitat de procediments i diversificació de mesures

- Programar trobades anuals de coordinació i informació entre els EMO de TGN i TE amb el jutge de menors i el lletrat de l'Administració de justícia.
- Programar reunions anuals de coordinació entre els EMO de TGN i de TE i els EMAT amb la Fiscalia de Menors.

Àmbit 3. Línia d'intervenció educativa

Aquest àmbit descriu les prioritats i els plantejaments educatius essencials que conformen la nostra manera de treball, així com els aspectes metodològics que prioritzem.

Es van proposar 32 objectius, se'n van seleccionar 14, els d'un índex de prevalença superior al 75 %. Definitivament es van concretar en 5 objectius i 9 accions, resultat del debat de tot l'equip.

OBJECTIUS

1. Revisar i actualitzar la taxonomia d'objectius i recursos, tenint en compte els materials disponibles en la unitat informàtica H com a eina bàsica per elaborar els PEI.

Accions

- Crear una comissió específica UT per actualitzar la graella d'objectius i vincular-los amb activitats educatives i accions concretes, fent cas de la classificació d'eixos, objectius, accions, recursos i bones pràctiques.
- Que el tècnic GESPA actualitzi de manera sistemàtica el material educatiu (banc de recursos).
- Que els TMO puguin explicar, en un temps reservat en les reunions d'equip, material didàctic que considerin òptim per poder treballar algun objectiu del PEI.

2. Consolidar la programació d'intervencions grupals (Límits, Mirall i PRA) amb metodologia essencialment experiencial i tenint en compte necessitats i disponibilitats.

Accions

- Programació anual sistemàtica dels programes Límits, Mirall i PRA, amb la garantia d'una edició trimestral.
- Creació d'una comissió per poder actualitzar bianualment aquests tres programes.

3. Tenir present el límits de la nostra intervenció i valorar com acceptar-los ajuda a donar-li eficàcia i vèncer-hi resistències.

Accions

- Abordar en els espais de supervisió externa i metodològica amb la coordinació el concepte dels límits de la nostra intervenció.

4. Incorporar criteris de flexibilitat i adaptació dels plans de treballs al moment evolutiu dels joves.

Accions

- Elaborar eines per a l'espai de supervisió metodològica, per valorar i avaluar els conceptes d'adaptabilitat, flexibilitat, relació i vincle a l'hora de programar i executar els PIE.

5. Aprofundir en les funcions del/de la psicòleg/loga com a recurs de l'equip

Accions

- Elaborar eines de coordinació i seguiment en les intervencions conjuntes dels TMO i el/la psicòleg/loga.
- Tendir a introduir rutines i calendaris fixos d'atencions del/de la psicòleg/loga a les zones.

Àmbit 4. Model organitzatiu i de gestió

Es refereix a com ens organitzem i gestionem les tasques que tenim encomanades. El model propi d'organització i gestió explica determinades prioritats dels equips i els resultats de treball obtinguts.

Es van proposar 27 objectius, se'n va seleccionar 16, els d'un índex de prevalença superior al 75 %. Definitivament, es van concretar 6 objectius i 14 accions, resultat del debat de tot l'equip.

OBJECTIUS

1. Consolidar les funcions del tècnic GESPA com a recurs estructural de l'equip.

Accions

- Elaborar un pla de treball anual, amb el vistiplau de la coordinació i prèviament consensuat per l'equip.
- Avaluació semestral, per part de l'equip, del pla de treball anual. Transmetre el resultat de les avaluacions al SSEP i a l'Àrea de Medi Obert, tot sol·licitant-los el reconeixement i manteniment de les funcions assignades.
- Crear un document simplificat de les funcions, per informar-ne els membres de l'equip, incloure'l en documents divulgatius i incorporar-lo a la intranet territorial @plec.

2. Valorar i concretar una proposta d'especialització dels membres de l'equip com a referents en àmbits d'intervenció.

Accions

- Debatre la idoneïtat de definir un sistema d'especialització dels tècnics de l'equip com a referents especialitzats, d'acord amb els eixos d'intervenció.

3. Recuperar espais de supervisió tècnica i de treball en equip, amb lloc per a la reflexió i la planificació del treball.

Accions

- Independent o alternativament a les supervisions tècniques externes, generar espais de treball en equip per al debat, la reflexió, l'avaluació i propostes de millora dels processos d'intervenció.

- Cercar alternatives econòmiques per realitzar supervisions externes amb periodicitat bimensual.
- Mantenir el treball d'aprofundiment tècnic de l'equip amb la fórmula d'unitats tècniques de treball, amb un màxim de dos per any.

4. Promoure el coneixement i l'ús d'eines tecnològiques i aplicar-les al treball quotidià

Accions

- Universalitzar l'ús del Teams en tots els membres de l'equip.
- Aplicar un sistema de accés i gestió de les carpetes corporatives d'ús compartit amb els registres de materials i recursos.
- Facilitar l'accés a cursos especialitzats, segons la necessitat de cada membre de l'equip.

5. Evitar sobrecàrregues de treball, minimitzant tasques administratives i burocràtiques prescindibles.

Accions

- Utilitzar setmanalment la impressió de l'agenda de l'Outlook com a informes d'activitats.
- Tendir a reduir els espais descriptius (apartats 1 a 4) dels informes inicials.
- Aprofitar les reunions amb la coordinació per observar què pensa i sent el TMO sobre ell/a mateix/a i la seva feina, per evitar una sobrecàrrega laboral.

6. Dissenyar un programa d'acollida per als nous membres de l'equip de medi obert, per assegurar-ne la immersió i assolir un equilibri entre la pertinença i la individualització

Accions

- Revisar allò que fem fins ara i elaborar-ne un protocol, amb la incorporació d'un curs d'iniciació experiencial amb els trets principals de l'equip: el vincle, la flexibilitat, l'acceptació, l'aprenentatge experiencial, el treball en grup dels joves...

Àmbit 5. L'avaluació

S'hi defineix el concepte d'avaluació, classifica els diferents nivells a avaluar i dona valor a la necessitat d'incorporar l'avaluació com un element imprescindible de la tasca dels TMO.

Es van proposar 27 objectius, se'n van seleccionar 9, els d'un índex de prevalença superior al 75 %. Definitivament, es van concretar en 3 objectius i 4 accions, resultat del debat de tot l'equip

OBJECTIUS

1. Introduir noves eines i protocols d'avaluació directament relacionats amb les intervencions, tenint en compte la participació dels joves i les famílies

Accions

- Elaborar un protocol d'avaluació i sistematitzar l'aplicació regular en les diferents fases del seguiment.

2. Concretar espais i temps proporcionats per a la reflexió i planificació del treball i l'acció directa

Accions

- Concretar el lapse dedicat a la planificació i reflexió dins el temps d'intervenció directa, incorporant-hi com a elements imprescindibles la preparació prèvia de l'entrevista i el recull adequat d'observacions i reflexions en l'espai dels contactes.
- Sistematitzar l'espai de supervisió amb la coordinació, amb lloc per a l'autoobservació i autoavaluació del tècnic sobre la seva feina diària.

3. Concretar mètode de revisió i actualització del desenvolupament del PEEMO

Accions

- Sessió de treball anual específica per al seguiment, l'avaluació i la correcció del PEEMO, per valorar-ne l'estat d'execució dels objectius i accions i, si escau, aplicant-hi les modificacions necessàries.

7.4. Calendari (cronograma)

Un cop finalitzat el Pla de Desenvolupament, s'estableix de manera consensuada un calendari d'execució que permet programar temporalment el desenvolupament dels objectius, per conformar el Projecte Educatiu els propers dos anys (2023 i 2024), perquè evolucioni, s'avaluï i, si escau, es modifiqui.

Aquest calendari, plasmat en un cronograma, temporalitza i defineix el moment en el que cal executar cadascuna de les accions previstes en els respectius objectius i àmbits del Pla de Desenvolupament. La concreció temporal s'ha elaborat de manera cooperativa i consensuada pel conjunt de professionals dels Equips atenen a dos criteris bàsics:

Primer: La prioritat de les diferents accions d'acord a les necessitats tècniques dels equips, entenen com a prioritat l'impacte positiu que s'espera de les accions proposades en la feina concreta dels professionals.

Segon: Les possibilitats reals de disponibilitat de temps i recursos per desenvolupar les accions per part dels Equips.

Es pretén d'aquesta manera establir un ritme de treball assumible i ordenat al llarg de l'any, evitar moments de sobrecàrrega tot responant a les necessitats plantejades en el conjunt d'intervencions que es duen a terme.

