

Evaluación Intervención en centros de protección a la infancia en Asturias a través del modelo basado en la teoría del vínculo

Resultados de la Evaluación
2022-2024

**Evaluación de la Intervención
centros de protección a la infancia
en el Principado de Asturias
a través del modelo basado en la
teoría del vínculo**



**Informe Final
Junio 2024**

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	4
Capítulo I: Introducción	5
1. Antecedentes de la evaluación	5
2. Objetivo de la evaluación	5
3. Estructura de la documentación presentada	5
Capítulo II: Descripción de la intervención evaluada	6
1. El contexto en el que se desarrolla la intervención.....	6
2. Descripción del Modelo de Espirales: Bases teóricas.....	6
3. Descripción del Modelo de Espirales: Teoría del Cambio.....	7
4. La intervención: organización, gestión e implementación	8
Capítulo III: Enfoque Metodológico	10
1. Principios de Espirales.....	10
2. Principios de la evaluación	10
3. Preguntas de Evaluación	11
4. Técnicas y fuentes de la evaluación	12
5. Límites y mitigación.....	15
Capítulo IV: Hallazgos.....	17
1. Respuesta a la formación (Nivel Reacción)	17
2. Conocimientos Adquiridos (Nivel Aprendizaje).....	18
3. Conocimientos Aplicados (Nivel Comportamiento).....	19
4. Cambios Observados (Nivel Resultados)	27
5. Sostenibilidad.....	29
Capítulo V: Conclusiones	32
Reacción de los profesionales formados y aprendizajes generados.....	32
Aprendizajes aplicados	32
Impacto en los niños, niñas y adolescentes	34
Sostenibilidad del modelo	34
Capítulo VI: Recomendaciones	35
Anexos.....	39
A. Términos de Referencia	39
B. Operacionalización de la evaluación, plan y equipo de trabajo	39
C. Matriz de evaluación completa	39
D. Teoría del cambio	39
E. Estructura del Informe.....	39
F. Anexos metodológicos	39
G. Anexos técnicos.....	39

Tabla de Figuras

Figura 1 Secuencia de Sesiones Formativas.....	8
Figura 2 Calendario de Sesiones en los centros.....	9
Figura 3 Respuesta a la formación.....	17
Figura 4 Aprendizaje tras la formación.....	18
Figura 6 La afectividad consciente.....	19
Figura 7 El turno de noche.....	20
Figura 8 Las transiciones en la vida del dentro.....	22
Figura 9 La mirada consciente hacia la conducta.....	23
Figura 10 La prevalencia de las sanciones contrarias al modelo.....	25
Figura 11 Cambios documentales.....	29
Figura 12 Capitalización del conocimiento.....	30

Siglas y Acrónimos

CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE
ECI	Espirales Consultoría de Infancia
IAAIIIF	Instituto Asturiano para la Atención Integral a la Infancia y Familias
LOPVI	Ley Orgánica de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia
ML	Marco Lógico
NNA	Niños, niñas y adolescentes
Observass	Observatorio Asturiano de Servicios Sociales
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PE	Pregunta(s) de la evaluación
TdC	Teoría del Cambio
TdR	Términos de referencia

Nota

Este informe es el producto de sus autores, y la responsabilidad por la exactitud de los datos incluidos en él recae en los autores. Los resultados, interpretaciones y conclusiones presentados en este informe no reflejan necesariamente los puntos de vista de UNICEF

Resumen Ejecutivo

La Ley Orgánica de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia (LOPVI), aprobada en España en junio de 2021, establece un marco legislativo pionero en la protección de niños, niñas y adolescentes, promoviendo entornos seguros y la capacitación de los adultos responsables. Estas medidas se prevén también para los centros de acogimiento residencial, a los que la LOPVI dedica un capítulo.

UNICEF España, como parte de su trabajo para promover la aplicación de la LOPVI, ha colaborado, especialmente, con la Consejería de Bienestar Social y el Instituto Asturiano para la Atención Integral a la Infancia y las Familias (IAAIF) del Principado de Asturias para promover cambios acordes en los centros de protección de la infancia, aplicando un modelo basado en la teoría del vínculo y la psicología del trauma desarrollado por Espirales Consultoría de Infancia (ECI). Esta metodología se ha desarrollado en los centros públicos en 2022 y en los privados en 2023, y ha incluido la supervisión de espacios, la capacitación de los profesionales en psicología del vínculo y psicología del trauma, así como la revisión de instrumentos técnicos.

Este es el informe final de la evaluación independiente de la intervención de ECI en los centros de protección en Asturias. En esta evaluación ha primado el interés superior del menor, y principios de participación y utilización. Además, está basada en una metodología mixta, diseñada con el objetivo de garantizar la precisión, la objetividad y la exhaustividad en la evaluación. Ha combinado fuentes primarias y secundarias, observación y trabajo de campo en el terreno, y dinámicas de participación con los niños, niñas y adolescentes.

La evaluación concluye que la reacción de los profesionales formados es positiva y la intervención ha conseguido sus objetivos de aprendizaje. Los equipos formados están rotundamente satisfechos con la iniciativa, aunque demandan más formación y seguimiento. En consecuencia, los centros están integrando la afectividad consciente en su funcionamiento, pero no de manera coherente en todas las rutinas de la vida de los centros, ni para todos los profesionales, tampoco en la documentación pertinente. Además, aunque la formación ha ayudado a que el personal de los centros cambie hacia una mirada consciente de los niños, niñas y adolescentes (NNAs), falta concienciación y seguridad entre los profesionales para reflejar y documentar esta mirada. Igualmente, no desaparecen todas las formas de castigo contrarias al modelo. De manera central, cuando la psicología del trauma le gana terreno al conductismo, se dan situaciones desafiantes frente a las que el personal se siente falto de herramientas.

El resultado es que el cuidado desde la afectividad y la mirada conscientes conlleva mejoras en el bienestar de los NNAs, aunque los equipos manifiestan dudas de que sea válido en todos los contextos. Con todo, la evaluación sí ha podido identificar que los NNA aprecian resultados positivos en la sensación de amor, cuidado y seguridad a raíz de los cambios en las conductas de los profesionales, en particular en los momentos donde los cambios motivados por ECI han sido más fuertes (la noche). La evaluación documenta también retos a la sostenibilidad del modelo, que se plantea en base a la capitalización del conocimiento en los equipos y herramientas de los centros. Sin embargo, existen límites a la transferencia del conocimiento y una falta de apropiación y de liderazgo a nivel de centros y de entidades. Además, retos en ciertas condiciones habilitantes más allá de la intervención tienen consecuencias directas en su implementación y sostenibilidad.

Capítulo I: Introducción

1. Antecedentes de la evaluación

La aprobación de la Ley Orgánica de protección integral a la infancia y la adolescencia frente a la violencia (LOPIVI) en junio de 2021 marcó un hito, convirtiendo a España en el primer país del mundo con legislación en materia de protección de los niños, niñas y adolescentes (NNA) de esta magnitud (Escorial and Martínez, no date). Su aprobación conlleva un cambio de paradigma, el cual promueve una serie de cambios necesarios para prevenir la violencia y garantizar la creación de entornos protectores. En estos entornos, los espacios físicos son importantes y los protocolos son cruciales, pero el factor más importante son los adultos que interactúan con los niños: profesionales capacitados, capaces de comprender sus responsabilidades en el bienestar de los niños. UNICEF España, como parte de su trabajo en el Área de Protección de la Infancia, se ha fijado el objetivo de contribuir activamente a la aplicación de la LOPIVI en varios aspectos y niveles administrativos.

El proyecto de aplicación de la LOPIVI ha adquirido particular relevancia en el Principado de Asturias, donde existe una larga historia de colaboración con UNICEF. La Consejería de Bienestar Social del Principado, y en concreto el Instituto Asturiano para la Atención Integral a la Infancia y las Familias (IAAIF), ha adquirido diversos compromisos para la aplicación de esta Ley.

2. Objetivo de la evaluación

UNICEF ha contribuido a intervenciones concretas en los hogares de acogimiento residencial del Principado de Asturias de la mano de la Consultoría de Infancia Espirales (ECI), siguiendo un modelo de trabajo que se fundamenta en la atención a la persona desde un marco de la teoría del vínculo, la psicología del trauma y el enfoque de los derechos del niño. De manera escalonada, la intervención ha llegado a los centros públicos y concertados entre 2022 y 2023.

En 2022, UNICEF comisiona una evaluación con el propósito de documentar cambios que se hayan podido producir en los centros de protección de menores en Asturias como resultado de la implementación del modelo de ECI. La ambición última es poder escalar y replicar este modelo de intervención. Esto motiva la naturaleza de las conclusiones y recomendaciones sobre información necesaria, rigurosa y basada en evidencia.

3. Estructura de la documentación presentada

Este es el informe final de la evaluación de la intervención en los centros de protección de menores en Asturias a través del modelo basado en la teoría del vínculo, y se estructura así;

- El Capítulo II detalla el enfoque metodológico y las herramientas;
- El Capítulo III presenta los hallazgos de la evidencia obtenida;
- El Capítulo IV elabora las conclusiones del estudio; y
- El Capítulo V detalla las Recomendaciones

Acompañan a este informe unos anexos que expanden la información sobre cada una de las técnicas, la metodología, así como la operacionalización de la evaluación. De manera más práctica, recogen también los Términos de Referencia (TdR) y la información administrativa pertinente.

Capítulo II: Descripción de la intervención evaluada

1. El contexto en el que se desarrolla la intervención.

El proyecto de aplicación de la LOPIVI está siendo particularmente prominente en el Principado de Asturias, una Comunidad con una larga trayectoria de trabajo con UNICEF para la consecución de los derechos de niños, niñas y adolescentes. El compromiso de la Consejería de Bienestar Social del Principado, y en especial del IAAIF en la aplicación de esta Ley, se ha plasmado a través de diferentes vías:

- 1) La elaboración y publicación del Proyecto Marco de Acogimiento Residencial, que define el modelo de intervención con los niños y niñas acogidos.
- 2) La decisión de introducir la metodología sugerida por UNICEF y ECI en todos los centros de protección de la Comunidad. A lo largo de 2022 se ha realizado ese proceso en los centros de titularidad pública, y durante 2023 se llevará a cabo en los de titularidad privada.
 - Para cada centro (o entidad que gestiona centros) se realizan 35 horas de formación a lo largo de ocho meses, con las siguientes temáticas: psicología del vínculo y psicología del trauma, revisión de los instrumentos técnicos de trabajo utilizados (proyecto educativo, reglamento del centro, revisión de espacios físicos), y análisis de casos específicos.
- 3) La promoción y dinamización de la participación infantil en todos los centros residenciales, y la creación del Comité de Participación Infantil y Adolescente de los Recursos de Acogimiento Residencial del Principado de Asturias.

2. Descripción del Modelo de Espirales: Bases teóricas

Las bases teóricas del modelo de intervención se resumen en el manual 'Aprendiendo la mirada consciente. Sistematización de la metodología de formación y supervisión en los centros de protección' (ECI, 2023). En los próximos párrafos, se presenta un resumen no exhaustivo de la teoría contenida en el documento. Los detalles pueden consultarse en el propio manual.

El principal **objetivo** de la intervención de ECI es incrementar la calidad de la intervención en los hogares de acogimiento residencial del Principado de Asturias a través de una formación sobre el modelo de atención a la persona desde un marco de la teoría del vínculo, la psicología del trauma y el enfoque de los Derechos del Niño.

La **teoría del vínculo** aborda las relaciones afectivas entre personas y, en particular, la importancia de estas relaciones sobre la propia vida (especialmente sobre los primeros años de vida). De acuerdo con la teoría del vínculo, las relaciones afectivas afectan al desarrollo emocional y personal del individuo porque cubren dos de sus necesidades más básicas: la necesidad de sentirse seguro (esto es, cuidado) y la de sentirse querido. Por eso, una de las obligaciones o competencias de los profesionales en los centros de acogimiento de menores debería ser la demostración expresa de cuidado y afecto (a través de gestos, palabras y acciones) hacia los NNA: es lo que ECI llama la "afectividad expresa" o "consciente". Esta afectividad necesita la identificación de los llamados modelos vinculares de los NNA (su pauta de relación con los

demás), unos modelos que, en ocasiones, se han desarrollado de forma dañina para el NNA debido a su situación de especial vulnerabilidad.

En tanto que centrada en las relaciones afectivas, la teoría del vínculo define un tipo especial de relación: el propio vínculo. Este es un nivel de conexión más profundo que la afectividad (implica apertura emocional, compromiso e inversión de tiempo) y, a diferencia de esta, es recíproco (necesita de las dos partes) y opcional (no puede ser impuesto). Esto último impide que la generación de vínculos sea una obligación del personal educativo en un centro de menores. A cambio, los educadores/as sí deberían tener la capacidad de identificar un vínculo que se crea y ser conscientes de la responsabilidad que conlleva.

El modelo de intervención de ECI también bebe de la [psicología del trauma](#), que gira, precisamente, en torno al concepto de trauma. Este se define como un suceso en el cual se dan, en orden, tres pasos: 1) sucede un evento estresante; 2) el estrés supera la capacidad de respuesta de la persona (por intensidad, por desconocimiento, por peligro, por falta de regulación); y 3) la persona encuentra una respuesta de supervivencia que deja marca en su funcionamiento posterior. Los NNA de los centros de acogimiento son personas con una historia de sufrimiento y que, en una gran mayoría, han vivido experiencias de trauma que han lastrado su desarrollo y generado consecuencias a medio y largo plazo que se plasman en su conducta cotidiana. Por eso, y según la lógica del modelo de ECI, si los profesionales conocen los indicadores del trauma, entonces son capaces de entender el dolor que se esconde tras las conductas de los NNA.

3. Descripción del Modelo de Espirales: Teoría del Cambio¹

Durante la inceptión, se ha construido una Teoría del Cambio (TdC) basada en la revisión de documentos clave (Aldeas Infantiles SOS, 2018; ECI, 2023; IAIF, 2023) y en entrevistas semiestructuradas con ECI, el IAAIF y el Observatorio Asturiano de Servicios Sociales (Observass)².

La TdC diseñada se basa en el modelo de Kirkpatrick, uno de los marcos más comunes para la evaluación de la formación dentro de organizaciones. Este modelo fue desarrollado por Donald Kirkpatrick en la década de 1950 y se compone de cuatro niveles (reacción de los participantes hacia la formación; aprendizaje; cambios en el comportamiento; resultados atribuibles), los cuales pueden relacionarse con los criterios de evaluación del CAD de la OCDE.

¹ La teoría de cambio (TdC) es la descripción comprensiva e ilustrada (suele presentarse en forma de diagrama) de cómo y por qué se genera el impacto u objetivo general de una intervención.

² En la propuesta técnica, se mencionaba una herramienta complementaria a la TdC: el marco lógico (LM). Igual que la TdC, el ML plantea una intervención como una cadena lógica: con ciertos recursos, se ponen en marcha unas actividades y productos que consiguen una serie de resultados, que, tomados en conjunto, conducen a un objetivo específico. Este objetivo contribuye, junto con otros factores fuera de control, a un gran objetivo general. TdC y ML trabajan con la misma terminología (actividades, resultados, objetivos, etc.), aunque el ML ofrece ventajas a la hora de formular y evaluar. En este caso, la matriz de evaluación se ha construido a partir de una TdC detallada, por lo que no ha sido necesaria la intermediación de un ML.

Box 1 Modelo Kirkpatrick

El modelo de evaluación Kirkpatrick fue creado por el profesor Donald Kirkpatrick en la década de 1950 con el objetivo de medir el impacto en los programas de formación tradicional. El marco, ampliamente utilizado para evaluar programas de formación y desarrollo en organizaciones, tiene cuatro niveles interconectados: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. En el nivel de **Reacción**, se evalúa la respuesta inmediata de los participantes al programa. El nivel de **Aprendizaje** se centra en la adquisición de conocimientos y habilidades por parte de los participantes. El nivel de **Comportamiento** analiza si los participantes aplican lo aprendido en su entorno laboral. Finalmente, el nivel de **Resultados** evalúa el impacto global del programa en la organización, como mejoras en la productividad, la calidad del trabajo o la satisfacción del cliente. Este modelo proporciona un enfoque estructurado y holístico para medir el éxito de la formación y el desarrollo en diferentes niveles de impacto.

En pocas palabras, el modelo asume que una formación exitosa sigue la secuencia siguiente:

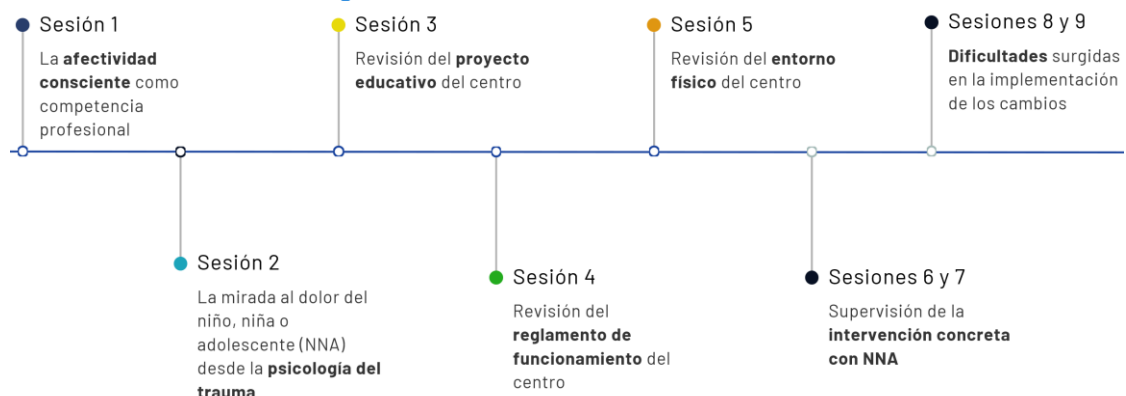
- 1) Nivel **reacción**: La formación satisface a las personas que han sido formadas.
- 2) Nivel **aprendizaje**: Las personas formadas, además, aprenden.
- 3) Nivel **comportamiento**: Fruto de este aprendizaje, estas personas cambian algunos de sus comportamientos.
- 4) Niveles **resultados**: Estos cambios, en último término, tienen impactos sobre la organización a la que pertenecen las personas.

La TdC completa se presenta en anexo.

4. La intervención: organización, gestión e implementación

A lo largo de 2022, se ha realizado este proceso (la introducción de la metodología) en los centros de titularidad pública (6); y, en la primera mitad del 2023, se ha llevado a cabo en los centros concertados (14). En cada centro (o entidad que gestiona centros), se ha formado a los equipos educativos³ durante un total de 35 horas. El modelo comprende siete sesiones consecutivas que tratan la teoría del vínculo y psicología del trauma, la revisión de los instrumentos técnicos de trabajo utilizados (proyecto educativo, reglamento del centro, revisión de espacios físicos) y la supervisión de intervenciones concretas con NNA. Las dos últimas sesiones (octava y novena) abordan dificultades surgidas en la implementación de los cambios. A continuación, la **Figura 1** ilustra la secuencia de sesiones y la sección subsiguiente describe las bases teóricas del Modelo de Espirales, y la **Figura 2** su desarrollo en el tiempo.

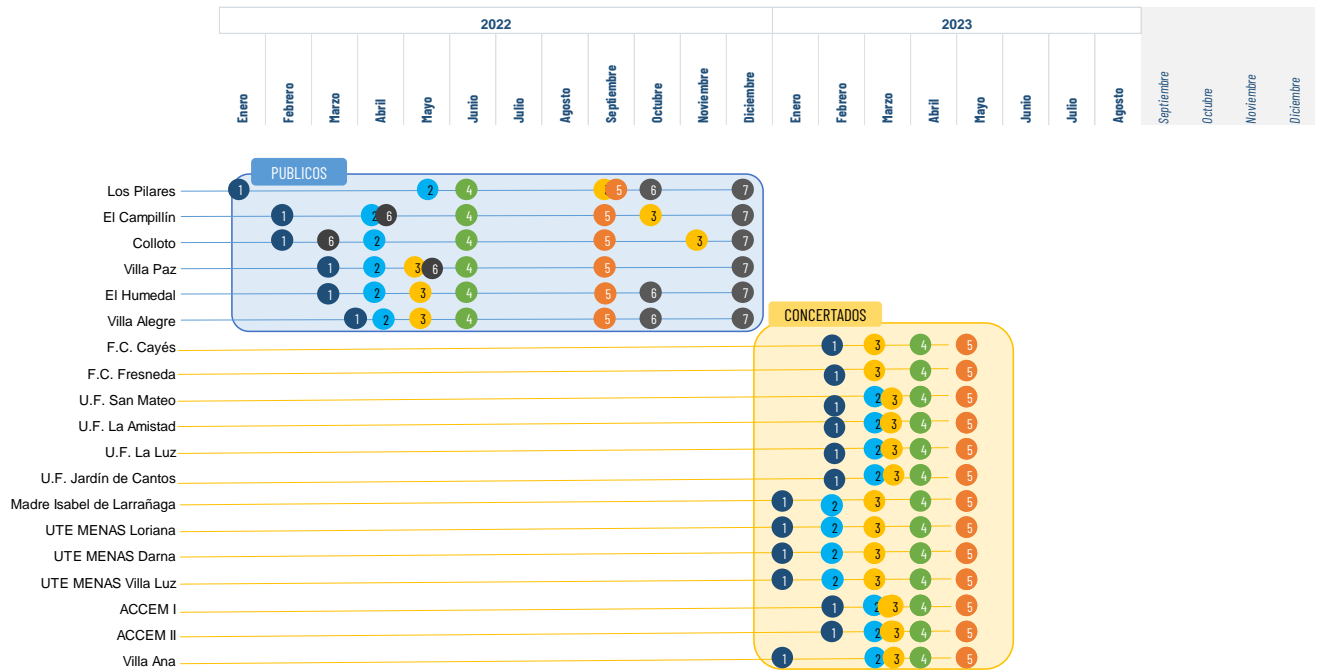
Figura 1 Secuencia de Sesiones Formativas



³ Los equipos educativos formados incluyen tanto a los educadores como a los auxiliares de noche. Estos últimos asistieron en su totalidad en las formaciones de los centros concertados y parcialmente en el caso de los centros públicos.

Fuente: elaboración propia a partir de La mirada consciente

Figura 2 Calendario de Sesiones en los centros



Fuente: elaboración propia a partir de los datos compartidos por implementadores

Capítulo III: Enfoque Metodológico

Esta sección detalla el enfoque metodológico para la evaluación. Esta metodología se ha diseñado con el objetivo de garantizar la precisión, la objetividad y la exhaustividad en la evaluación de los diferentes aspectos considerados, y su relevancia y pertinencia para este estudio. Este capítulo detalla los principios fundamentales de la evaluación y, también, de la intervención de ECI, puesto que estos últimos han inspirado el enfoque metodológico. Continúa con una descripción de cada una de las preguntas de evaluación, y de las técnicas correspondientes, así como de los límites y sus estrategias de mitigación. Cada una de las técnicas se detalla de manera exhaustiva en los anexos.

1. Principios de Espirales

A nivel metodológico, la evaluación de resultados está fundamentada en las diez necesidades informativas definidas por Espirales y que acompañan a la implementación del modelo, a saber:

- 1) Sobre el funcionamiento general del centro:
 - Normativa del centro y proyecto educativo actualizados;
 - Secuencia de rutinas cotidianas del centro y la afectividad consciente aplicada en las mismas;
 - Mecanismos de participación infantil y adolescente;
 - Cambios en el entorno físico necesarios;
 - Metodología de trabajo de la historia de vida de los chicos implementada con todos los niños, niñas y adolescentes;
 - Metodologías de trabajo corporal integradas en la intervención cotidiana.
- 2) Sobre el clima del centro
 - Reducción del nivel de conflictividad en el centro;
 - Mecanismos de autocuidado y espacios de supervisión del equipo educativo implementados y sistematizados.
- 3) Sobre la intervención con los niños, niñas y adolescentes:
 - Conocimiento del expediente y la historia de vida de todos los chicos y chicas del centro,
 - Objetivos del área afectiva sistematizados en los informes de seguimiento, inclusión de los indicadores de trauma.

Estos diez principios informan el marco lógico, la matriz de evaluación y los instrumentos de recogida de datos.

2. Principios de la evaluación

a) Intereses superiores

La metodología de la evaluación ha sido diseñada para ser [transparente, inclusiva y sensible al género y los derechos de la infancia](#). Ha existido un compromiso firme de “no dejar a nadie atrás” e integrar los valores y principios de los derechos humanos e igualdad de género en todas sus

etapas (UNEG Normas y estándares de evaluación, Norma # 8)⁴, así como los principios de ética (norma #6) y transparencia (norma #7). En concreto, ha tenido especial consideración hacia Interés Superior del Niño, de manera que ha sido este siempre prioritario al sopesar distintos intereses para decidir sobre la cuestión que le afecta.

De la misma manera, esta metodología ha respetado los compromisos de inecpción, en concreto los referidos a anonimato y confidencialidad; responsabilidad; integridad; independencia; incidencias; convalidación de la información; derechos de autor y divulgación; tal y como quedó recogido en el informe de inecpción y en respuesta a los TdR (sección 8, página 13).

Para [PPOL](#), otros principios que motivan nuestras intervenciones están detallados en nuestro Manifiesto⁵.

b) Orientada a la utilización

Para UNICEF España, los resultados de esta evaluación deben tener una utilidad práctica. Las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación son robustas y basadas en la evidencia, para afrontar el proceso de mejora, escalabilidad y replicabilidad del modelo con garantías de éxito.

En las evaluaciones centradas en la utilización, la utilidad práctica de los resultados de la evaluación guía todas las decisiones y procesos ([betterevaluation.org](#), no date b). En este tipo de evaluaciones, el determinante de éxito es la utilidad de los resultados de la evaluación para sus principales usuarios. Una de las estrategias fundamentales para el éxito de una evaluación orientada a la utilización es que se desarrolle de manera participativa. Este principio se detalla en la siguiente sección.

c) Participativa

Uno de los principios clave en esta metodología ha sido involucrar a todas las partes interesadas en el proceso de evaluación, incluyendo gestores del proyecto, ejecutores y beneficiarios ([betterevaluation.org](#), no date a). Además de la colaboración continua con la entidad gestora, ha sido clave a colaboración con la [Asociación Los Glayus](#) y a través de ellos la participación de los beneficiarios últimos de los centros de acogida, los NNA.

d) Metodología mixta

Las metodologías mixtas que combinan técnicas cuantitativas y cualitativas proporcionan un espectro más amplio de evidencias, y por tanto de formas de comprender mejor los asuntos de investigación. Permiten una triangulación más amplia y detallada de la evidencia, pudiendo recurrir a las fortalezas de una técnica para suplir las limitaciones de otras. En el trascurso de esta evaluación se han implementado métodos mixtos, que se detallan en la Sección [Técnicas y fuentes de la evaluación](#).

3. Preguntas de Evaluación

Las preguntas de la evaluación (PE) están guiadas por los requisitos de los TdR, las definiciones de los criterios de evaluación según el CAD de la OCDE (2019) y por los niveles del modelo

⁴ La evaluación se guía en el manual de United Nations Evaluation Group (UNEG, 2011)

⁵ <https://www.ppolstudio.com/approach>

Kirkpatrick⁶. En la siguiente sección sobre técnicas y fuentes, se describe cómo se ha recogido la información en respuesta a cada PE, detallada en la [Tabla 1](#).

Tabla 1 Preguntas de la evaluación (PE)

criterio	Pregunta Evaluación	Detalles
Eficacia	1. ¿En qué medida han cambiado los miembros del equipo educativo su comportamiento como resultado de la implementación del modelo?	La medida en que la intervención ha generado cambios en el comportamiento de las personas formadas. Estos cambios giran en torno a la incorporación de la mirada consciente como competencia profesional; a la mirada hacia la conducta de los NNA desde la psicología del trauma; a la forma en que se redactan determinados documentos clave (proyecto de centro, reglamento de funcionamiento, proyectos educativos individualizados) y las decisiones que se toman sobre el entorno físico.
Impacto	2. ¿Cómo ha cambiado la situación de los NNA y el ambiente general en los centros como resultado de la implementación del modelo?	Los cambios en el nivel de conflictividad de los centros, así como aquellos que tienen que ver con los NNA (en particular, con la sensación general de cuidado y afecto y, si es posible, con la integración de la historia de vida y la reducción de las consecuencias del trauma). Además, el impacto aborda la valoración de los efectos colaterales (positivos o negativos) no previstos.
Sostenibilidad	3. ¿Serán duraderos los beneficios de la intervención?	Compete el estudio de los sistemas de gestión y transferencia del conocimiento dentro de los centros. También presta especial atención a las diferencias en eficacia e impacto entre los centros mayor y menor ratio de personal formado (entendiendo que la ausencia de diferencias es un indicador positivo de sostenibilidad del modelo).
Eficiencia	4. ¿Se han utilizado adecuadamente los recursos?	La valoración sobre la adecuación de los recursos empleados en relación con los objetivos perseguidos se basará en las opiniones de los propios profesionales. Además, se analiza la reacción del personal formado frente a las formaciones (primer nivel del modelo de Kirkpatrick).

En el ejercicio final, y dada la información disponible, la eficiencia se ha centrado en el análisis de la calidad de la formación y las propuestas para su mejora.

4. Técnicas y fuentes de la evaluación

Esta sección detalla de manera breve el conjunto de técnicas y herramientas desplegadas para esta evaluación. En anexos se incluye, para cada técnica y herramienta, la información detallada tanto de su diseño como su implementación y los resultados obtenidos. También en anexo se detalla el plan de trabajo y la operacionalización de la evaluación.

a) Análisis documental mixto

El análisis documental ha consistido en estudiar la documentación generada por el proyecto, así como la información disponible sobre el contexto, con el fin de contestar a las preguntas de la evaluación.

Durante la fase de inepción, la Unidad Gestora y ECI han puesto a disposición del equipo evaluador la documentación clave para el diseño de la TdC (Aldeas Infantiles SOS, 2018; ECI, 2023; IAIF, 2023).

⁶ Ver teoría del cambio de la intervención en el Anexo.

En la siguiente fase, de recogida de datos de centro, el análisis documental ha pretendido identificar si los documentos generados en los centros con posterioridad a las formaciones están más alineados con el nuevo modelo. El proceso ha seguido tres pasos:

- Creación de diccionarios de palabras clave relacionadas con el modelo o incompatibles con este a partir de la lectura del documento 'Aprendiendo la mirada consciente' y de la aplicación de algoritmos de extracción de palabras clave. Los diccionarios generados pueden consultarse en el adjunto.
- Medición de la frecuencia de aparición de los términos clave en proyectos educativos de centro (PEC), reglamentos de régimen interno (RRI) e informes de NNAs (entrevistas y evaluaciones iniciales, informes de salida, informes de seguimiento y registros acumulativos).
- Análisis estadístico de las diferencias observadas entre los momentos previo y posterior a las formaciones.

El estudio ha abordado 131 documentos (96 informes de NNAs, 18 PEC y 17 RRI) de 14 centros o un 74% del total. La muestra representa más de la mitad de todos los tipos de gestión, de programa y de asociación, con la excepción de ACCEM y Madre Isabel de Larrañaga (las cuales no han compartido la documentación a tiempo).

La distribución del análisis documental por centro, programa, tipo de gestión y asociación se presenta en anexo.

b) Dinámicas de participación con los NNAs

Las dinámicas de Los Glayus con NNAs se condujeron en dos rondas (septiembre y diciembre de 2023). La primera ronda, en la que se recogieron indicadores sobre la situación presente de los centros, abordó los 19 centros y representa, por lo tanto, el sentir de algunos de los NNAs de todos los centros, programas, asociaciones y tipos de gestión.

La segunda ronda, en la que se valoró la percepción de los NNAs sobre si ha habido cambios entre las situaciones previa y posterior a la formación de ECI, se condujo solo en los centros que albergaban NNAs que hubieran vivido el antes y el después de la implementación del modelo: un total de 14 instituciones (74%). Esto supone dos tercios o más de los distintos tipos de gestión (pública o concertada) y de todos los tipos de programas menos los de atención inmediata (sin representación) y los de MENAS (de los cuales solo se han visitado la mitad).

La distribución de las visitas según centro, programa, tipo de gestión y asociación, así como los detalles sobre las dinámicas y la herramienta de recogida de datos se adjuntan en anexo.

c) Grupos focales y entrevistas semiestructuradas

Durante la inceptión, se condujeron entrevistas semiestructuradas con ECI, el IAAIIF y el Observatorio Asturiano de Servicios Sociales (Observass) con el fin de reconstruir una TdC del modelo de ECI coherente con el Proyecto Marco de Acogimiento Residencial del IAAIIF. La relación completa de consultas en esta fase se encuentra en anexo.

Los **grupos focales con los equipos** se condujeron durante los meses de noviembre (centros públicos) y diciembre (concertados) de 2023. Después, en enero de 2024, tuvieron lugar las **entrevistas con las direcciones** de entidades concertadas y con la Consejería de Derechos Sociales

Las dinámicas han implicado a 94 educadores de 16 centros (el 84% de los centros) y a 18 auxiliares de noche de siete casas (39%). Los equipos entrevistados representan a más dos tercios (en muchos casos, entre el 80% y el 100%) de cada tipo de gestión, de programa y de asociación concertada. La representatividad es menor en el caso del personal auxiliar de noche que en el caso de los educadores (uno de los programas y dos asociaciones no tienen su opinión reflejada a través de los auxiliares). En términos globales, y dado que las conversaciones con educadores de día también abordaban las relaciones con el personal de turno de noche, la muestra se considera adecuada y representativa.

Por otro lado, [el grupo focal con jóvenes adultos del programa Ítaca](#) tuvo lugar, de forma presencial, el 14 de diciembre de 2024. Los participantes fueron tres personas de entre 18 y 19 años (dos mujeres y un varón) y todos ellos vivían en instituciones de acogimiento en momentos previos y posteriores a la intervención de Espirales.

Los centros implicados en el pasado acogimiento de los participantes son cinco (26% del total), con escasa representación de determinados tipos de gestión, programas y entidades. Por lo tanto, las opiniones vertidas por los participantes sirven como complemento cualitativo a los indicadores recogidos por otras técnicas (en particular, por las dinámicas de los Glayus), pero no como el reflejo de la opinión general de quienes han pasado por el sistema de acogimiento residencial del Principado.

La distribución de las visitas según centro, programa, tipo de gestión y asociación, así como los detalles sobre las dinámicas y la herramienta de recogida de datos se adjuntan en anexo.

d) Encuesta

La encuesta en línea⁷ se difundió, durante diciembre de 2023, entre todo el personal de los centros públicos y concertados implicados en la evaluación. Ha tenido una triple función:

- Ampliar el alcance de la evaluación, por difundirse entre todos los educadores (no solo aquellos implicados en los grupos focales) de todos los centros (y no solo de los centros visitados).
- Asegurar la triangulación de los hallazgos cualitativos (grupos focales) a través de indicadores cuantitativos agregables.
- Permitir el análisis de la dispersión (identificación de diferencias entre centros, profesionales, etc.). Las diferencias podrán ser objeto de pruebas estadísticas de significatividad.

En total, se han recogido 131 respuestas (el 42% de la población). Esta muestra que arrojaría, de ser aleatoria, un margen de error del 7% con una confianza del 95%, por lo que podría afirmarse que los resultados de la encuesta son representativos del sentir general del personal de los centros.

La encuesta refleja en mayor medida la opinión de los centros públicos que la de los concertados, aunque en ambos casos el margen de error sería adecuado (en torno al 10%). Todos los

⁷ La herramienta escogida para el diseño, lanzamiento, seguimiento y reporte de los resultados es KoboToolbox. Esta herramienta garantiza la seguridad de la información (que queda almacenada en servidores de las Naciones Unidas) y permite la personalización de los itinerarios (esto es, que las preguntas presentadas varíen en función de las respuestas previas).

programas y asociaciones están representados, y solo cuatro centros (un quinto del total) no han participado.

La distribución de las respuestas según centro, programa, tipo de gestión y asociación se presenta en anexo.

e) Observación directa

La observación directa ha consistido en la revisión del entorno físico de los centros. Las visitas a los centros se condujeron durante los meses de noviembre (centros públicos) y diciembre (concertados) de 2023. La observación aborda la mitad o más de cada tipo de programa y de cada entidad concertada, y más de 60% de cada tipo de gestión. El alcance final de esta técnica de recogida de información es el previsto en la metodología de la evaluación y se considera, por lo tanto, adecuado. En total, se ha observado el entorno físico y emocional de 12 centros o el 63% del total.

La distribución según centro, programa, tipo de gestión y asociación se presenta en anexo.

f) Matriz de evaluación

Todas las técnicas anteriores se integran, junto con las preguntas y criterios de la evaluación, en una matriz de evaluación que viene incluida en anexo. En total, se han diseñado 91 indicadores que se sancionan a través de 196 ítems garantizando una triangulación robusta. En la tabla siguiente (Tabla 2), se ilustra cómo cada PE será informada por más de dos técnicas y fuentes.

Tabla 2 Triangulación de las preguntas de evaluación

Pregunta de la evaluación	Actores implicados					Documentación			Total
	Dinámicas NNAs	Encuesta	Observación	Grupos focales	Entrevistas	Análisis de datos	Análisis documental	Recuento de términos	
1. ¿En qué medida han cambiado los miembros del equipo educativo su comportamiento como resultado de la implementación del modelo? (Eficacia)	46	15	7	35	1		37	4	145
2. ¿Cómo ha cambiado la situación de los NNA y el ambiente general en los centros como resultado de la implementación del modelo? (Impacto)	17	6		15	1	1			40
3. ¿Serán duraderos los beneficios de la intervención? (Sostenibilidad)		1		1	1		1		4
4. ¿Se han utilizado adecuadamente los recursos? (Eficiencia)		3		3	1				7
Total	63	25	7	54	4	1	38	4	196

5. Límites y mitigación

Esta evaluación ha tenido que considerar desde su diseño el diferente calendario de implementación de centros de titularidad pública y de los concertados. Contemplado desde un punto de vista teórico, estas diferencias en el tiempo podían manifestarse de dos modos opuestos. Uno, que los centros de formación más reciente manifestaran los cambios de manera más marcada, dado lo reciente de la formación. Sin embargo, lo contrario también es posible, en el sentido de que los centros con la formación más reciente quizá no han tenido ocasión de

implementar unos cambios, que sí serían observables en los centros formados con anterioridad. A nivel metodológico, la evaluación ha mitigado esta realidad de dos maneras: la primera, recogiendo los datos en el orden cronológico de las formaciones; la segunda, incorporando interpretaciones a la evidencia sensibles a esta realidad.

En línea con el punto anterior, existe otro límite en el estudio relacionado con factores **cronológicos**. Si bien alguno de los cambios que propugna el modelo son de implementación más directa y de resultados más inmediatos (un cambio en las rutinas del centro), otros son de implementación sutil y de resultados dilatados en el tiempo (un cambio en el sentir de los NNA). Es pertinente matizar que el modelo, y las formaciones, cimentan cambios a largo plazo y que quizá no todos son observables de manera inminente. Que no se observen en el momento de la evaluación no impiden que se manifiesten más adelante.

El sesgo de deseabilidad, también conocido como sesgo de respuesta socialmente deseable, es un fenómeno común en investigaciones y encuestas donde los participantes tienden a responder de una manera que sea socialmente aceptable o favorable, en lugar de proporcionar respuestas honestas y precisas. Este sesgo puede influir en la validez de los datos recopilados, ya que las respuestas pueden estar distorsionadas por el deseo de presentarse de una manera más favorable ante los demás. Las técnicas de mitigación correspondientes, y que han sido implementadas en el desempeño de la evaluación, incluyen garantizar la confidencialidad de las respuestas y utilizar técnicas de análisis adecuadas para detectar y corregir posibles distorsiones en los datos (en particular, la triangulación de los hallazgos).

Capítulo IV: Hallazgos

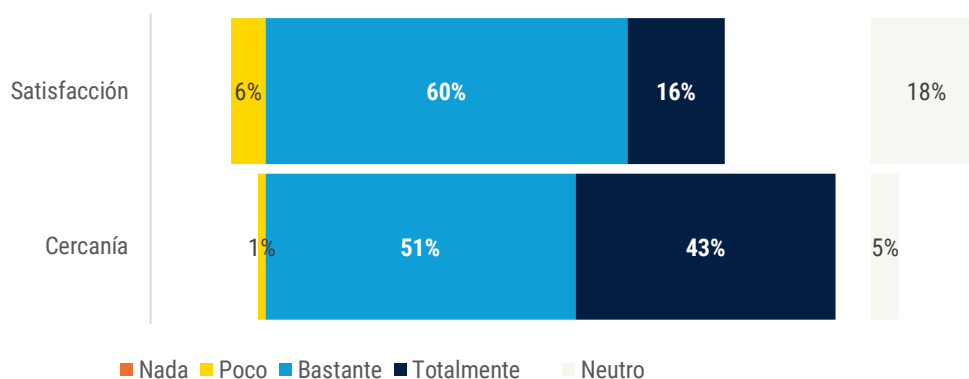
1. Respuesta a la formación (Nivel Reacción)

El nivel de **reacción** es el primer nivel y mide la respuesta inmediata de los participantes al programa de formación o desarrollo. En este nivel, se recopilan datos sobre las opiniones, percepciones y emociones de los participantes con respecto al programa. En esta evaluación, en particular, se ha considerado la satisfacción con el contenido del curso y con la instrucción de las formaciones.

La evidencia es contundente y refleja que los profesionales están satisfechos con la formación de Espirales. Tres de cada cuatro personas se declaran, en la encuesta, satisfechas o muy satisfechas (Figura 3), y la percepción se repite en los grupos focales. Los profesionales destacan la aplicabilidad del contenido y las facilidades otorgadas para la asistencia.

Figura 3 Respuesta a la formación

Los equipos educadores están rotundamente **satisfechos** con una formación que consideran **cercana**



Fuente: elaboración propia a partir de datos encuesta

Dicho esto, algunas sugerencias de mejora se repiten. En tres centros (el 19% de los implicados en los grupos focales), los profesionales demandan más sesiones de seguimiento o de formación continua, especialmente para abordar situaciones inéditas generadas por el cambio de modelo⁸. También en tres (19%) se echa en falta de un diagnóstico previo (en particular, del tipo de programa, de la edad de los NNAs o de los sistemas de funcionamiento ya puestos en marcha) para una mayor adaptación de la formación a los distintos contextos.

Por otro lado, aunque una mayoría del personal formado tuvo una relación cercana con el equipo de ECI, algunas personas la vieron dificultada por el tono categórico del discurso. En más de un tercio (38%) de los centros, los profesionales perciben que la discrepancia con los mensajes del modelo no se ponderaba lo suficiente. Dado que se trata de una formación que persigue cambiar

⁸ Los detalles sobre esto se abordan en la sección 3 de este capítulo, dentro del apartado sobre la mirada consciente a la conducta.

conductas, en muchos casos aprendidas, un enfoque más suave o persuasivo podría, en su opinión, mejorar el acercamiento de la audiencia.

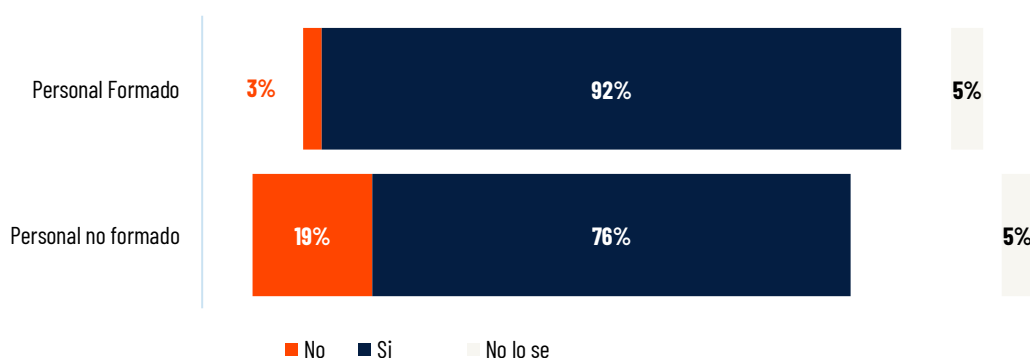
2. Conocimientos Adquiridos (Nivel Aprendizaje)

El nivel de **aprendizaje** es el segundo nivel del modelo de evaluación Kirkpatrick y se centra en medir el grado en que los participantes adquieren conocimientos, habilidades y actitudes como resultado del programa de formación o desarrollo. Este nivel evalúa la eficacia del programa en términos de cambio en el nivel de competencia de los participantes. En esta evaluación se ha considerado la afectividad consciente como competencia profesional, el conocimiento del proyecto marco y el conocimiento de los indicadores de trauma.

La formación ha promovido la idea de que la **afectividad consciente es una competencia profesional obligatoria**. Una gran mayoría del personal formado (92%) considera que la afectividad consciente (a nivel conductual, verbal y de palabras) es una competencia profesional obligatoria. Sin embargo, este es el caso para el 76% del personal que no ha participado en las formaciones (Figura 4).

Figura 4 Aprendizaje tras la formación

Entre el personal formado es más habitual considerar la **afectividad consciente** una **competencia profesional**



Fuente: elaboración propia a partir de datos encuesta

Los equipos formados también han aprendido a identificar indicadores de trauma que antes pasaban por alto. El 63% de los equipos entrevistados cuenta, de manera espontánea, que las formaciones les permiten identificar síntomas de dolor que antes no asociaban con el trauma. El personal ofrece muchos ejemplos, entre los que se destacan la desregulación térmica (referida por un 40% de los equipos) y la internalización, la disociación y la enuresis (20% en cada caso).

En tercer lugar, la formación también habría contribuido al conocimiento del Proyecto Marco. Prácticamente todo el personal formado (99%) conoce el documento. Entre los no formados, el porcentaje también es elevado, pero inferior (92%).

3. Conocimientos Aplicados (Nivel Comportamiento)

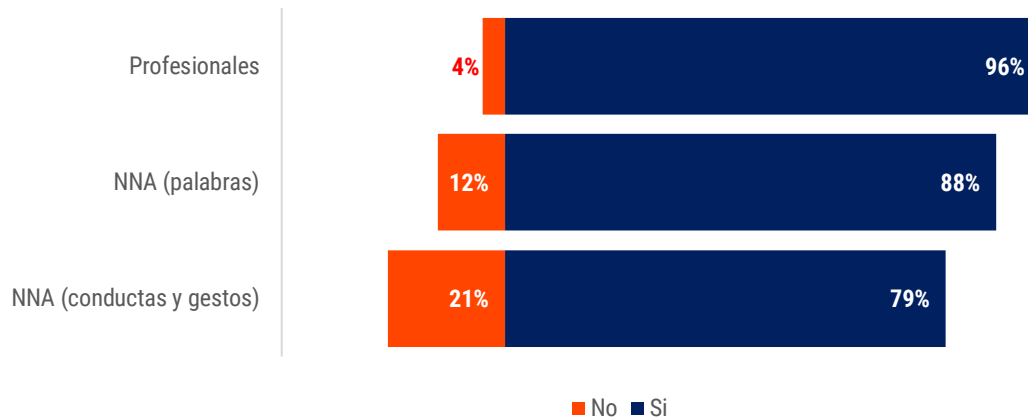
El nivel de **comportamiento** se centra en medir en qué medida los participantes están aplicando los conocimientos y habilidades adquiridos en su entorno de trabajo. Este nivel se considera crítico para determinar el éxito real de un programa de formación, ya que evidencia la transferencia efectiva de habilidades y conocimientos al contexto laboral.

- [Afectividad consciente como competencia profesional obligatoria](#)

La afectividad consciente se encuentra presente en las dinámicas de los profesionales, y los equipos no sienten que se pueda atribuir en exclusiva a la formación. A nivel individual, la formación no ha sido particularmente eficaz transformando conductas hacia la afectividad consciente. Tanto las dinámicas con NNAs⁹ como la encuesta a profesionales¹⁰ confirman que los educadores practican la afectividad consciente en su trato con los NNA, pero menos de la mitad (47%) de quienes han asistido a las formaciones atribuye su comportamiento a la formación recibida (Figura 5). Además, los equipos suelen reconocer que es difícil que se dé un cambio entre los profesionales que no son de naturaleza afectuosa y que no consideran que la afectividad consciente deba ser obligatoria¹¹.

Figura 5 La afectividad consciente

La afectividad consciente es una práctica extendida entre los profesionales y reconocida por los NNA



Fuente: elaboración propia a partir de datos encuesta y dinámicas NNA

“Viene un modelo que se basa en lo que estábamos defendiendo. [...] Ahora estamos respaldados”.

Sin embargo, sí ha validado la conducta de los profesionales que ya eran afectuosos y ha generado, con ello, un sentimiento de certeza y convicción. En la mitad de los centros consultados (de distintos programas, asociaciones y titularidades), personal de todo tipo (educadores,

⁹ Entre el 79% y el 88% (según el tipo de afectividad) de las dinámicas con NNA conducidas por Los Glayus arrojan que los menores reciben palabras, conductas y gestos físicos de afecto por parte del personal.

¹⁰ El 96% de los profesionales encuestados confiesa que practica la afectividad consciente en su trato con los NNA.

¹¹ Este comentario se dio de manera espontánea en un 31% de los centros visitados. Los profesionales que no son de naturaleza afectuosa y que no consideran que la afectividad consciente deba ser obligatoria existen en todos los centros.

auxiliares, dirección) afirma que ha sentido validada, a través de la formación, su forma de actuar con los NNAs. Esta reacción es valiosa, porque está en el origen de cambios en la conducta de los profesionales motivados. En un 40% de los centros donde se ha recogido el sentimiento de validación, los equipos son capaces de ofrecer ejemplos de cómo el sentimiento los ha llevado a implicarse más en la vida del centro¹² y a tratar de modificar la conducta de compañeros o subordinados menos alineados con el modelo. Esto podría explicar que, en las dinámicas conducidas con NNAs, estos sí perciban, en algunos casos, cambios favorables después de la intervención de ECI¹³.

- [Afectividad consciente a nivel de centro \(rutinas, transiciones, noche\)](#)

La intervención ha impactado especialmente en el turno de noche. Lo ha hecho tanto a nivel de turno como a nivel de centro, con un efecto de empoderamiento sobre los auxiliares. En primer lugar, encuesta y dinámicas con NNAs apuntan a que el personal de noche ejerce ahora su rol con mayor afectividad consciente. Más de la mitad (53%) de los auxiliares formados consideran que Espirales ha contribuido positivamente a concebir la vigilia como una obligación del puesto. Así las cosas, hoy, casi todos (96%) los auxiliares encuestados consideran que su obligación es permanecer despiertos durante el turno. La mayoría (90%) de las dinámicas con NNAs lo confirman, y en todas ellas los NNAs expresan sentirse más seguros y protegidos durante la noche con posterioridad a las formaciones de ECI.

En la misma línea, la mitad de las entrevistas con auxiliares sugieren que las formaciones han promovido la implicación del turno de noche en las decisiones de los equipos educativos. Motivados por la intervención, dos centros han incentivado la participación de los auxiliares en las reuniones regulares de equipo y un tercero ha empezado a compartir con el personal de noche las actas de estas reuniones. Más aún, una de las casas ha consolidado los diarios de día y de noche en un solo documento, de forma que sea más fácil que educadores y auxiliares se lean entre sí. En otra, se ha integrado al equipo auxiliar en la reparación del daño cometido por el menor en los casos en los que este daño se ha dado por la noche.

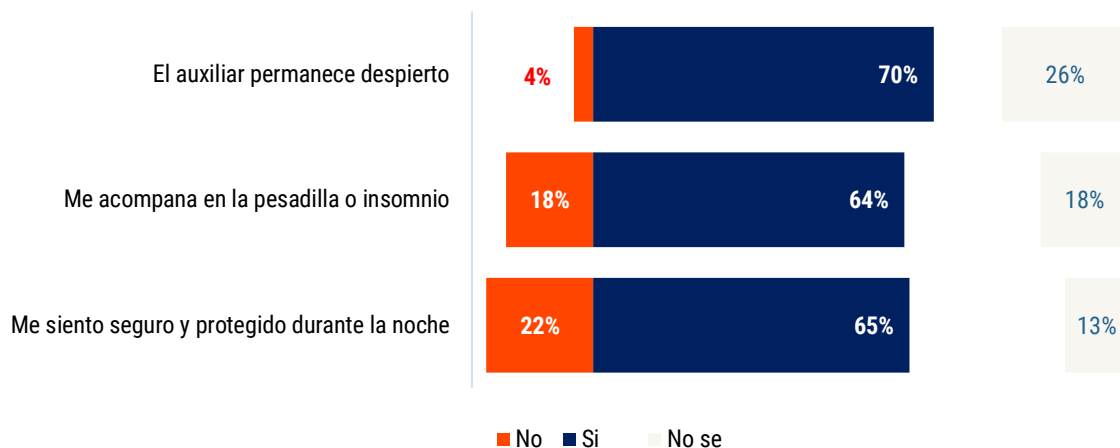
Como consecuencia de todo ello, los auxiliares se sienten empoderados y se involucran más en las decisiones educativas. Cuando hay cambios, el personal reconoce sentirse mejor, más valorado e integrado en los equipos. El empoderamiento lleva a la acción: el personal participa más en las reuniones (en el 66% de los centros donde se promueve la participación) y se implica más en la documentación de la conducta de los NNA (diarios y registros acumulativos) (66%) y en la vinculación con estos (33%) (Figura 6).

Figura 6 El turno de noche

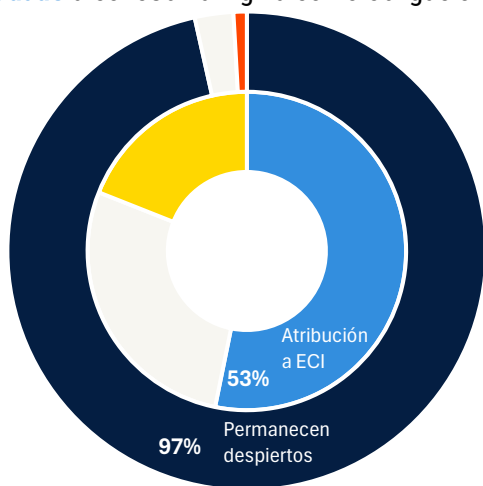
Una gran mayoría de dinámicas con NNA registran aspectos positivos sobre las conductas nocturnas

¹² Esto, como se verá más adelante, ha sido particularmente visible en el turno de noche.

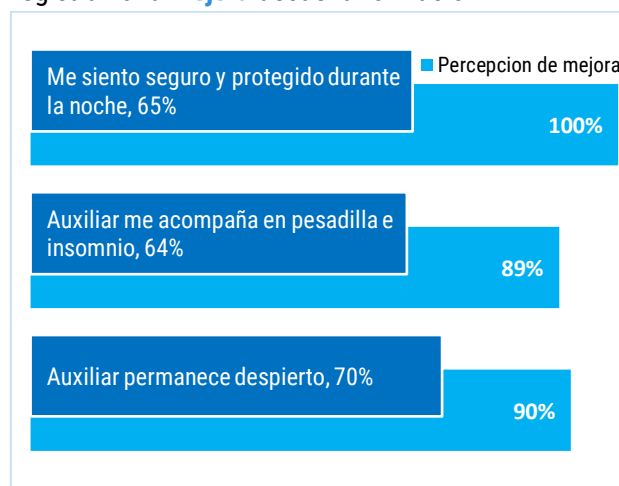
¹³ En más de la mitad de las dinámicas, la percepción de los menores es que hay una evolución favorable en las palabras (85%), conductas (70%) y gestos (58%).



Para los auxiliares de noche, la **formación ha ayudado** a concebir a vigilia como obligación



Y los NNAs, en todos los casos, registran una **mejora** desde la formación



Fuente: elaboración propia a partir de datos encuesta y dinámicas NNA

Además, el efecto sobre las transiciones (entradas y salidas) es también sistemático. Igual que sucede con las rutinas, los grupos focales con equipos sugieren que Espirales ha acompañado un proceso que ya existía. La diferencia es que, en este caso, todas las fuentes (encuesta a profesionales, dinámicas con NNAs, grupos con equipos) apuntan a que la formación ha sido un catalizador (Tabla 3) y (Figura 7). La magnitud del cambio varía de un centro a otro: desde la generación de un consenso sobre la importancia de determinados elementos de la transición (asignación pronta de referente, obsequio a la llegada) hasta cambios de mayor calado (programación de un vídeo de presentación de todos los centros candidatos de acoger al menor en el momento de la salida; asignación de un “kit de bienvenida”), pasando por modificaciones personales de conducta como dar más espacio o ser menos frío en el momento de la llegada o ir a las despedidas fuera de horario de trabajo.

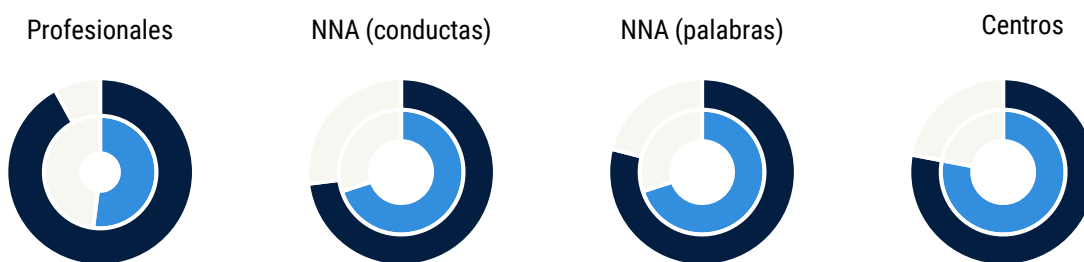
Tabla 3 La transformación de las transiciones: un hallazgo rotundo

Encuesta a profesionales	Dinámicas con NNAs	Grupos focales con equipos
Más de nueve de cada diez profesionales (92%) consideran que las transiciones incorporan la afectividad consciente, y más de la mitad de los formados	En seis o más de cada diez dinámicas, los NNAs concuerdan con que las transiciones se manejan desde la afectividad consciente,	En el 78% de los centros en los que se elabora en profundidad sobre las transiciones, los equipos reconocen que las

(52%) cree que Espirales ha contribuido positivamente a ello.	especialmente en los planos de las conductas (73%) y las palabras (79%). En más de un 97% de las conversaciones, se percibe además un progreso posterior a la implementación del modelo.	transiciones han cambiado a raíz de la intervención.
---	--	--

Figura 7 Las transiciones en la vida del centro

De manera unánime **se percibe un cambio** en las transiciones en la vida del centro, que **se atribuye a la formación** recibida



Fuente: elaboración propia a partir de dinámicas NNA, encuesta y grupos focales con equipos

A nivel de centro, las formaciones han promovido cambios en la hora de comer, pero no de manera evidente en el resto de las rutinas. Tanto las encuestas como los grupos focales sugieren que la intervención de Espirales ha acompañado un proceso que ya estaba en marcha y que, por lo tanto, no ha promovido cambios importantes¹⁴. Por ejemplo, la mayoría del personal encuestado afirma que practica la afectividad consciente en la rutina de acostarse (93%), en las comidas (91%) y en el momento de despertar (91%), pero menos de la mitad (42%) lo atribuye, de algún modo, a la intervención de Espirales. En efecto, solo en las comidas se observa una verdadera transformación (Box 2).

Box 2. El momento de comer: la rutina más transformada por la intervención

Los educadores entienden hoy de otra manera el momento de comer, según se percibe en un 38% de los grupos focales con equipos. La idea que se repite es que el momento de comer ha dejado de ser una rutina de conflicto entre NNAs y educadores, por haberse vuelto estos últimos más flexibles. “Hemos aprendido – dice una educadora – que hay batallas que no es necesario tener”.

El resultado es que, para los NNAs, las comidas son, cada vez más, un espacio de comunicación y diálogo. En tres centros visitados por Los Glayus, los NNAs tienen esta sensación a raíz de la intervención: precisamente en estos tres centros (además de otros) los educadores hablan de cambios en la rutina. A la inversa, los NNAs de un centro sienten que la situación ha empeorado, y este es el único centro cuyo equipo se refiere, de forma explícita, a no haber cambiado nada.

Fuente: dinámicas con NNAs; grupos focales con equipos

¹⁴ Dicho esto, los grupos focales revelan cambios puntuales en el final del día dentro de tres centros (19% de los equipos entrevistados): permisión de usar auriculares, elección de mantas por parte del menor, provisión de peluches.

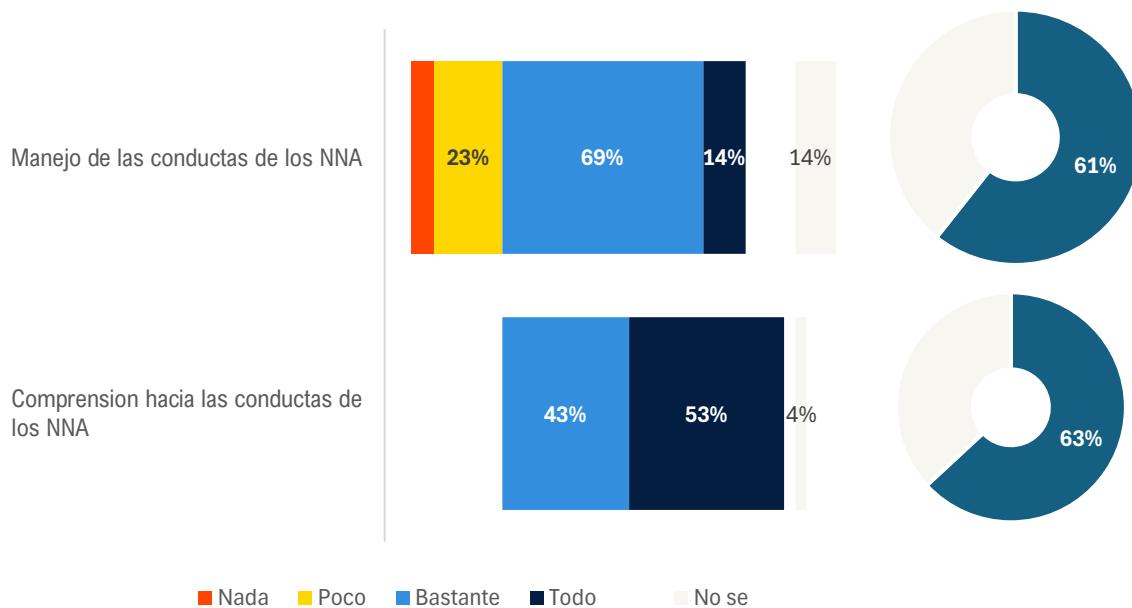
- [Mirada consciente a la conducta](#)

La formación de Espirales ha contribuido a que el personal de los centros mire a los NNAs de manera consciente. Prácticamente todo el personal (96%) entiende que la conducta del menor puede ser el fruto del sufrimiento vivido, y el 83% cree que sabe manejar las conductas sin sentirse agredido, cuestionado o amenazado. Además, casi dos tercios (63%) del personal encuestado admite que la formación de Espirales ha ayudado a distinguir entre estallido disociado y agresión intencional, y en un 55% que la formación ha contribuido positivamente al manejo de las conductas (Figura 8).

La mirada consciente al dolor puede conducir a cambios en la forma de pensar y de actuar de los equipos. Se ha visto anteriormente que las formaciones han contribuido a que los profesionales sepan identificar y nombrar los indicadores del trauma. En el 89% de los casos en los que los equipos destacan este aprendizaje, saben explicar, además, los cambios en la forma de pensar y actuar motivados por este aprendizaje. La mitad de los equipos reconoce reflexionar más acerca de las conductas: por ejemplo, la rabia disociada no se toma como algo personal; se gana paciencia frente a comportamientos disruptivos como la fuga o el consumo; se piensa más allá de la conducta, en la emoción y en el dolor; se habla más del sueño y del descanso. Igualmente, reconocen escribir con más detalle en los registros diarios. En algunos centros, se ha ido más allá y se han repensado determinados protocolos (en dos casas, la comprensión de la enuresis ha contribuido a la puesta en marcha de cambios como la permisión del pañal o la no sanción de esta conducta involuntaria; en una de ellas, la conducta disociada, en general, ya no tiene consecuencias; en otra, ya no se obliga a los NNAs a quitarse los auriculares por la noche). En uno de los centros, nombrar el dolor ha ayudado a los educadores a comunicarse entre ellos y con otros profesionales (por ejemplo, con las escuelas).

Figura 8 La mirada consciente hacia la conducta

El personal de los centros mira a los NNAs de manera consciente... con ayuda de la formación



Fuente: elaboración propia a partir de datos encuesta

Sin embargo, la intervención no ha logrado transmitir la importancia de registrar y comunicar documentalmente esta nueva mirada. En primer lugar, no se ha conseguido promover el conocimiento de la documentación más relevante: menos de la mitad de los formados considera que las formaciones han contribuido a conocer mejor expedientes e historias de vida (40% y 36%, respectivamente), y el porcentaje de los documentos conocidos no llega, en promedio por educador, a los tres cuartos. Es decir, según la propia encuesta, en promedio, el personal conoce el 74% de los expedientes de los NNA y un 70% de las historias de vida y el dolor descrito en estas.

La importancia moderada que se les otorga a expedientes e historias conecta con un segundo hallazgo: que los profesionales no se atreven aún a escribir con esa nueva mirada. Los informes de NNAs no sugieren que los equipos estén incorporando más criterios técnicos de la psicología del trauma en el análisis de las conductas. La frecuencia de menciones a indicadores de trauma (cognitivos, comportamentales, emocionales, físicos, psicosomáticos, sociales, sexuales o de disociación) es similar en los informes redactados antes y después de las formaciones¹⁵. Tampoco se observa que los documentos redactados con posterioridad sean más extensos o contengan más términos, un hecho que, de darse, podría ser indicador de una reflexión más exhaustiva. Dos (28%) de las entrevistas con puestos de mando sugieren que la razón es la falta de confianza de los profesionales en sus propias competencias. Mirar el dolor supone reflexionar sobre la historia de vida y sobre las emociones e ir más allá del registro tradicional de los hechos, y, por lo tanto, implica la posibilidad de equivocarse.

La mirada consciente a la conducta debería acompañarse de cambios en las medidas sancionadoras, algunos de los cuales son percibidos por los NNAs. Aparentemente, se castiga o amenaza menos con la privación de sueño (90%) y con las comidas (64%), circunstancias que recuerdan a algunos cambios de comportamiento descritos por los educadores (tratar diferente la enuresis y cambiar la rutina de comer)¹⁶.

“Antes, castigaban mucho sin visitas de la familia. Ahora no, nunca. Ahora se reconoce como un derecho”

“Antes, por cualquier mínima cosa solían castigar sin paga, quitando el tiempo de ocio y el teléfono. Ahora ya no pasa”

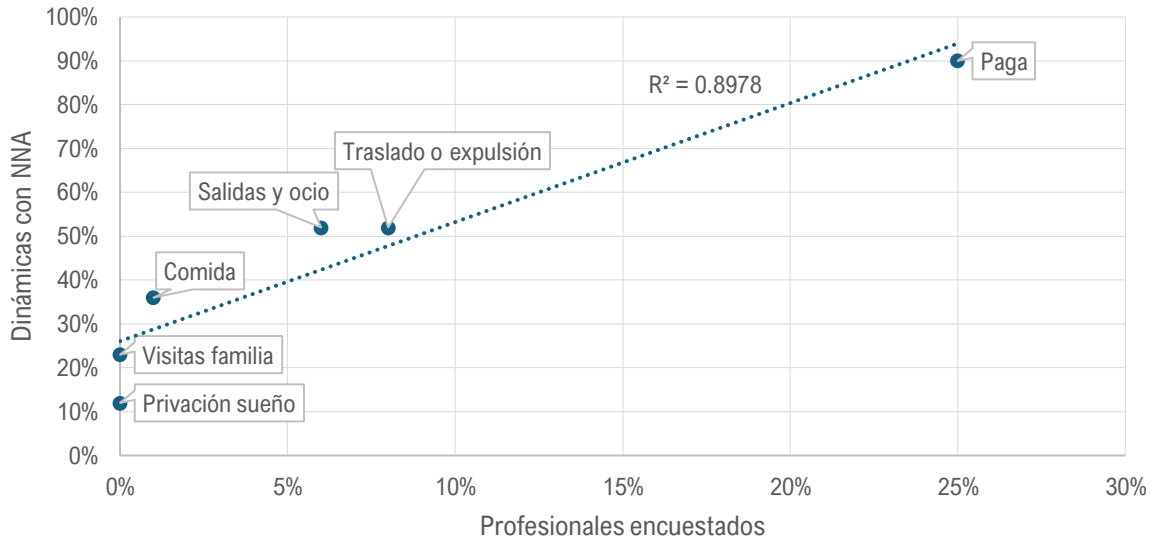
Los progresos no obstan para que se mantengan sanciones contrarias al modelo. El caso más frecuente referido por adultos y NNA es el castigo o amenaza con la paga, seguido de la privación de salidas y ocio y de la amenaza con traslado o expulsión del centro (Figura 9). Como se verá a continuación, la prevalencia de determinados castigos no se explica por el desconocimiento del modelo.

¹⁵ La prueba t de Student sobre los promedios de las frecuencias antes y después de la aplicación del modelo arroja que la variación no es estadísticamente significativa con una confianza del 95% (p-valor: 0,30).

¹⁶ En un 86% de las dinámicas en las que se levantan datos sobre ello, los NNA califican las normas como más “claras y comunes para todos” después de las formaciones. También constatan los NNA una reducción de las sanciones o advertencias relacionadas con las visitas familiares (88%) y el ocio o las actividades programadas (54%). No obstante, ninguna de estas circunstancias se ha podido triangular a través de los testimonios de los equipos.

Figura 9 La prevalencia de las sanciones contrarias al modelo, según educadores y NNAs

Los menores son más pesimistas que los profesionales, pero, en cualquier caso, NNA y adultos concuerdan en la jerarquía de prevalencia de los castigos contrarios al modelo: la privación del ocio y de la paga y la amenaza con el traslado o la expulsión son



Fuente: elaboración propia a partir de datos encuesta y dinámicas con NNA

Por qué se mantienen algunas de estas prácticas es una cuestión central. El cambio de paradigma promovido por las formaciones genera incertidumbre. En un tercio de las entrevistas con equipos,

“Si no castigo, ¿qué hago entonces?”

estos reconocen que la transición del conductismo a la psicología del trauma propicia escenarios que no saben cómo abordar. En los centros donde los NNAs tienen más problemas de conducta, los aspectos más mencionados son la permisividad con las fugas (que ha motivado su aumento, así como conflictos derivados con las familias y con autoridades) y la libre disposición de comida (que entraña su mal uso). Otros centros también se muestran preocupados por qué alternativa dar al castigo en el abordaje de las fugas, de los retrasos, del ausentismo escolar y de la mala dieta. En general, la sensación extendida entre los profesionales es que les faltan herramientas concretas con las que sustituir la opción conductista.

En este sentido, un desafío recurrente es la reacción de los propios NNAs ante los cambios promovidos por el modelo. Son frecuentes (38% de los grupos focales) las referencias a NNAs que no entienden que no se castiguen ciertos comportamientos que antes sí se castigaban, en particular cuando dicho comportamiento lo había tenido el propio menor que se queja. Los propios adultos que vivieron, recientemente, en alguna de las casas, confieren mucha importancia a esta sensación de agravio comparativo.

- [Posibilidades de participación para los NNAs¹⁷](#)

La implementación del modelo a nivel de Principado (administración) está promoviendo la participación de los NNAs. La herramienta primordial de participación son los buzones de quejas

¹⁷ En este apartado, no se aborda la participación en el entorno del centro, puesto que este es el tema del apartado siguiente.

y sugerencias con los que cuenta cada centro y que son el fruto de decisiones inspiradas por el nuevo modelo, pero que antecedieron a la celebración de las formaciones de Espirales. En dos de los cinco centros (40%) en los que se abordó explícitamente el tema de los buzones, los educadores o auxiliares supieron ofrecer ejemplos de su utilidad: en un centro, los NNAs piden menos asambleas desde que pueden participar a través del buzón; en otro, se ofreció más variedad de alimentos a raíz de una petición. Los propios NNA valoran muy positivamente, en cuatro dinámicas (29%), de cambios en las pagas, el tiempo de ocio y el uso de los móviles.

Sin embargo, las formaciones de Espirales no han acelerado el proceso en marcha, y la participación de los NNAs no es, aún, una constante en los centros. Menos de la mitad de los profesionales encuestados (48%) considera que las formaciones de Espirales han contribuido a la mejora de los mecanismos de participación, los cuales no pueden sancionarse como adecuados. La evidencia sobre esto último es no concluyente en el caso de los profesionales (en la encuesta, por cada tres profesionales que considera que los mecanismos son adecuados, existe uno que piensa lo contrario; en las entrevistas, casi tantos equipos calificaron la participación como “inviable” como equipos ofrecieron indicios contrarios), pero más clara cuando se pregunta a los propios NNA: las asambleas no son frecuentes (se mencionan en un tercio de las dinámicas con NNAs) y se usan a menudo como excusa para hablar de sanciones, y solo en un 29% de las dinámicas conducidas la percepción mayoritaria es la de sentirse escuchado/a. Más aún, en nueve de cada diez los NNA están insatisfechos con el tiempo que se tarda en conducir los cambios solicitados.

- [Entorno físico y emocional](#)

Los cambios en el entorno físico, tal y como los plantea el modelo, suelen trascender la capacidad de ejecución de los equipos. El modelo de ECI conlleva una revisión de espacios físicos. Aquellos que están en curso demuestran el compromiso institucional con la implementación del modelo, aunque en muchas de sus facetas trascienden la capacidad de implementación por los educadores de centro. Prueba de ello es que los aspectos que están bajo el control del personal (p.ej., los baños) tienden a ser más seguros y protectores que los que no lo están (dimensión, localización). De hecho, los baños suelen garantizar la privacidad e intimidad de los NNAs y se valoran positivamente en un 88% de las visitas¹⁸. A cambio, la dimensión y distribución del espacio y la localización de los centros tienen valoraciones más heterogéneas, y los casos con peores calificaciones no pueden subsanarse a través de la acción de los equipos. Por ejemplo, existen centros de gran tamaño, o con varias plantas, cuya distribución dista del ideal de vivienda familiar grande sugerido por el modelo. Igualmente, las localizaciones no ofrecen posibilidad de cambio para el equipo educador.

Así las cosas, los grandes cambios en el entorno físico han necesitado de inversión pública en mayor o menor medida. Cinco de los seis centros públicos se han beneficiado de obras de adecuación. En dos casos, se trata de obras integrales que han modificado de manera sustancial la dimensión y distribución del espacio, reduciendo el número de plantas, habilitando módulos

¹⁸ Recordemos que cada evaluador puntuó, del 1 al 5, el grado de alineamiento del entorno según los criterios que pueden consultarse en la matriz de evaluación. Los detalles se presentan en el anexo sobre observación del entorno.

con el tamaño de apartamentos o generando habitaciones individuales. Por eso, aunque solo en un 38% de las dinámicas los NNA están satisfechos con el entorno físico, en un 70% reconocen que este ha mejorado a raíz de la implementación del modelo.

Al contrario, el entorno emocional sí puede estar bajo el control del personal de los centros, el cual ha llevado a cabo cambios inspirados por las formaciones. Motivados por ECI, alrededor de la mitad de los equipos han personalizado de algún modo los espacios y han trabajado la calidez emocional del entorno (Tabla 4).

“Podemos cambiar la organización de la habitación, colgar decoración, lo que queramos. Como si quiero pintar la habitación de negro”

Tabla 4 Cambios observados motivados por las formaciones

Dimensión	Cambios motivados por las formaciones
Personalización del espacio	En tres centros, se han colocado corchos en las predes para que los NNAs puedan decorarlos. En uno de estos centros, el equipo educativo es más laxo con el desplazamiento del mobiliario por parte de los NNAs; en otro, se han comprado peluches. En un cuarto centro, se ha renovado la ropa de cama al gusto de los NNA.
Calidez emocional	En un centro, el personal está más sensibilizado con el efecto de los cristales rotos* y ha añadido decoración (cuadros, flores, etc.) en todos los espacios comunes. En otro centro, se han retirado las imágenes de la persona fundadora. En un tercer centro, se han conducido reformas como el repintado de las paredes o la colocación de zócalos.
Luz	En dos centros, se han añadido nuevas luces. En un tercer centro, se ha reemplazado el cristal opaco de una ventana por otro transparente
Espacio suficiente para moverse	En un centro, tienen previsto darle más uso a la terraza.

* Concepto criminológico propuesto por Wilson y Kelling (1982) que postula que el mantenimiento y la supervisión activa de entornos en condiciones ordenadas y cuidadas pueden prevenir el vandalismo y disuadir la escalada de delitos mayores.

Fuente: observación y grupos focales con equipos

En todas las dinámicas de Los Glayus, los NNAs reconocen que pueden, cada vez más, decorar sus habitaciones, y en un 60% admiten que toman decisiones sobre otros aspectos del entorno. En general, todos los centros visitados responden a los criterios de seguridad y protección emocional. Los NNAs decoran sus habitaciones (personalización del espacio). Además, los centros tienen, dentro de las posibilidades, un aspecto hogareño (calidez emocional) y evitan el uso de logotipos y mensajes institucionales (aunque todavía se mantienen, en algunos casos, corchos con documentos con turnos de trabajo, excursiones programadas, etc.). También la luz y el espacio disponible para jugar y moverse suelen ser adecuados, aunque siguen abundando las luces blancas de neón y en algunos centros falta espacio para juegos.

4. Cambios Observados (Nivel Resultados)

El nivel de **resultados** es el tercer nivel del modelo de evaluación Kirkpatrick y se enfoca en medir el impacto global del programa de formación o desarrollo en la organización. Este nivel busca determinar si el programa ha generado cambios significativos en el desempeño y los resultados organizacionales. Los resultados se conciben en sentido amplio, y pueden incluir mejoras en la productividad, la calidad del trabajo, la satisfacción, la retención, la eficiencia, entre otros.

Los equipos suelen estar de acuerdo en que el cuidado desde la afectividad y la mirada conscientes impacta positivamente en el bienestar de los NNA con dolor. Lo argumentan, en casi la mitad de los grupos focales, a través de experiencias vividas. Un cuarto de los equipos ofrece, además, una base teórica o bibliográfica para algún aspecto concreto (alimentación, apego) o para el conjunto del modelo (es decir, que la psicología del trauma debe usarse en los casos de dolor en lugar del conductismo). **A pesar de todo, un cuarto de los equipos plantea algunas dudas sobre la universalidad del modelo propuesto (Box 3).**

Box 3 El modelo funciona, ¿pero siempre?

Que un modelo como este funcione no implica, según afirman los equipos con rotundidad, que sea válido en todos los contextos. El 75% de los equipos consultados expresa dudas sobre la eficacia universal de la afectividad expresada, aun cuando entienden la importancia del afecto: por ejemplo, sugieren que los abrazos pueden generar rechazo en algunos adolescentes mayores, en determinados perfiles con problemas de comportamiento, o cuando la persona que los da lo hace por obligación.

En particular, el modelo sería demasiado rupturista con el conductismo. La premisa del modelo es que todos los NNA de los centros tienen una historia de trauma y pone, por lo tanto, el foco en la psicología del trauma. Sin embargo, los equipos de centros de MENAS explican que el perfil de estos NNAs es diferente al de aquellos de centros con NNAs nacionales: suelen ser personas con otro tipo de dolor y con una historia de vida que las hace más maduras. Por lo tanto, en estos centros tendría más cabida el conductismo, especialmente en los programas de preparación para la vida independiente (donde existe cierta urgencia para la inserción sociolaboral).

También trasladan estas dudas, por razones diferentes, los equipos de centros con NNAs con problemas de conducta. En la experiencia de estos profesionales, los NNAs con comportamiento más disruptivos necesitan, primero, una guía conductista y, después, un acercamiento emocional.

Fuente: grupos focales con equipos

Aunque el modelo, en términos generales, funcione, no es sencillo identificar el impacto diferencial de la formación de Espirales, más aún cuando su desarrollo es muy reciente. En un 56% de las dinámicas, los NNAs reconocen que la sensación de sentirse amados y cuidados ha aumentado recientemente, y en otro 70% la sensación general es de un mejor ambiente. Sin embargo, la percepción recogida por Los Glayus apunta a que la evolución pre y post formación de ECI no es claramente atribuible a la transición de un modelo a otro, salvo en ámbitos concretos como los cambios en el turno de noche (ECI) o las mejoras en pagas, tiempo de ocio y uso de móviles (comités de participación).

Igualmente, las evidencias de éxito capturadas por las entrevistas son más indicativas de la pertinencia del modelo que de un cambio sistémico motivado por las formaciones, dado que son o bien anecdóticas o anteriores a la intervención. En el momento de la evaluación, los profesionales encuestados no tienen clara la verdadera contribución de la iniciativa de ECI a los resultados de su teoría del cambio (el porcentaje de encuestados que considera que la formación

ha contribuido a que los NNA se sientan cuidados y seguros, a que integren su propia historia de vida, y a que vean reducidas las consecuencias del trauma oscila en torno al 35%¹⁹, y cerca de un cuarto (27%) cree que el ambiente en el centro ha mejorado gracias al proyecto. En todos los grupos focales, se pone en duda que los cambios puedan darse en tan corto plazo.

Ante este desafío, la evaluación ha tratado de dibujar alguna secuencia de impacto a través de un análisis cualitativo comparado a nivel de centro²⁰. El resultado no es concluyente, pero apuntaría hacia el funcionamiento de la teoría del cambio en la línea sugerida por las dinámicas con NNA: cuando se han identificado cambios importantes en las conductas de los educadores (comidas, transiciones y noche – tal y como se describe en secciones previas), se registran, a la vez, sin grandes contradicciones, resultados positivos en los NNAs (percepción de la comida como un lugar de diálogo, sensación de seguridad durante la noche, sentimiento de amor y cuidado en la transición).

5. Sostenibilidad

Según la OCDE, la **sostenibilidad** de una intervención es el grado en que sus beneficios netos continuarán, o es probable que continúen, al finalizar esta. Uno de los factores determinantes en la sostenibilidad de cualquier formación es la capitalización del conocimiento adquirido, especialmente en contextos de alta rotación de personal. Igualmente, la viabilidad depende de la resiliencia del ecosistema en el que habita la iniciativa.

La intervención de Espirales se apoya en la redacción de instrumentos de gestión para asegurar la capitalización del conocimiento, y los avances en este sentido apuntan a favor de la sostenibilidad del modelo. En el momento de la evaluación, todos los centros estaban redactando nuevos proyectos educativos, rutinas y reglamentos de régimen interno. La previsión es que los documentos estén cerrados en junio de 2024, y el análisis de los proyectos educativos en marcha²¹ arroja que estos están incorporando los conceptos clave del modelo. En efecto, la frecuencia de las referencias al vínculo es un 329% más alta en las nuevas versiones (en borrador), y la de las referencias al trauma es más de cinco veces mayor (550%)²² (Figura 10).

Figura 10 Cambios documentales

Los nuevos proyectos educativos de los centros están incorporando referencias que apuntan a la sostenibilidad del modelo. En concreto se registra aumento exponencial en las referencias al vínculo y las referencias al trauma

¹⁹ El porcentaje de encuestados que considera que la formación ha contribuido a que los NNA se sientan cuidados y seguros, a que integren su propia historia de vida, y a que vean reducidas las consecuencias del trauma oscila en torno al 35% (36%, 36%, 33, 35%, respectivamente). Cerca de un cuarto (27%) cree que el ambiente en el centro ha mejorado gracias al proyecto.

²⁰ Los detalles pueden consultarse en el anexo sobre análisis cualitativo comparado.

²¹ El estudio ha abordado estudiados Proyectos Educativos de Centro (PEC), reglamentos de régimen interno (RRI) e informes de menores (entrevistas y evaluaciones iniciales, informes de salida, informes de seguimiento y registros acumulativos). La evaluación ha estudiado 131 documentos (96 informes de menores, 18 PEC y 17 RRI) de 14 centros o un 74% del total.

²² Vínculo: 3 por cada mil palabras frente a 0,7 en los documentos anteriores. Trauma: 1,3 versus 0,2. La prueba t de Student sobre los promedios de las frecuencias antes y después de la aplicación del modelo arroja que la variación es estadísticamente significativa (p-valor: 0,00006). Sin embargo, el análisis no revela disminuciones significativas en contenidos conductistas (términos relacionados con el esfuerzo, el castigo y la evaluación) ni burocráticos. Dado que la frecuencia inicial de estos términos no puede valorarse como alta o baja, no se incluye ninguna valoración sobre ello en el informe. Los detalles pueden consultarse en el anexo sobre análisis documental.

329%

550%

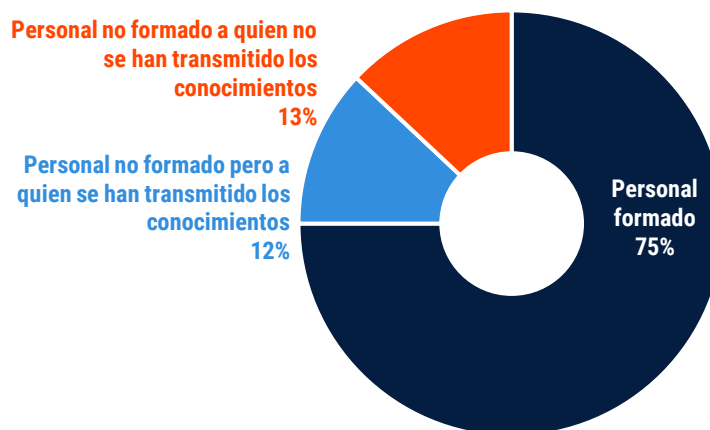
Fuente: elaboración propia a partir del análisis documental

Sin embargo, existe una amenaza ligada a cierta falta de liderazgo a nivel de centros y entidades. El 80% de las conversaciones con equipos arroja indicadores de apropiación insuficiente a nivel de centros o de entidades. Por ejemplo, a nivel de centros, se han identificado dos casos de gestión el turno de noche desalineada con el modelo (falta de acceso a la documentación de los NNA por parte de los auxiliares o su no invitación a las reuniones de equipo, cualesquiera de los dos factores tienen como consecuencia que el personal de noche no cuenta con una referencia común con la que abordar la disparidad de miradas profesionales sobre la conducta) y un caso de falta de coordinación en la elaboración de la nueva documentación de centro. A nivel de entidades, las entrevistas con posiciones de gestión han puesto de manifiesto que puede existir la voluntad de tener un modelo propio, diferente en algunos puntos (como el manejo de la afectividad expresa o el abordaje de las fugas) al modelo propuesto por las formaciones.

En consecuencia, uno de cada diez profesionales sería todavía ignorante de los contenidos de las formaciones. En un contexto de falta de apropiación, no se han puesto en marcha sistemas de capitalización del conocimiento más allá de los documentos de centro (PEC, RRI) que están en proceso de elaboración. Según la encuesta, a menos de la mitad (47%) de los profesionales que no participaron en las formaciones de Espirales se les han trasladado los conocimientos. En el momento de la evaluación, un cuarto de los profesionales no había participado en el proceso, por lo que en torno al 13% del personal de los centros es todavía impermeable al nuevo modelo (Figura 11).

Figura 11 Capitalización del conocimiento

Una minoría del personal permanece ajeno al contenido de las formaciones



Fuente: elaboración propia a partir de datos encuesta

Otra amenaza tiene que ver con la frustración percibida entre los trabajadores de algunos centros, una sensación que se ve potenciada con la reformulación de los modos y estándares de trabajo. Aun cuando todos los equipos están satisfechos con la formación y validan el modelo, emergen en los grupos focales las insatisfacciones habituales (como aquellas relacionadas con la falta de recursos o con la dificultad de la labor) que pueden verse amplificadas por la elevación de los estándares. En un cuarto de los centros visitados, de hecho, el personal habla explícitamente de “frustración”, y no puede obviarse que un 31% de los encuestados no está de acuerdo con que las formaciones hayan contribuido al bienestar y satisfacción en el trabajo.

“¿Quién cuida de los cuidadores?”

“Tienes claro adónde quieres ir, pero eres incapaz de llegar”

Por último, la sostenibilidad del modelo quedaría comprometida si este no tiene en consideración el carácter sistémico del acogimiento. Las formaciones han implicado al personal que trabaja en los centros de acogimiento, pero el 38% de los equipos entrevistados se refiere a problemas de coordinación o comunicación con contrapartes del sistema de acogimiento como la escuela (19%), las familias (6%) o los propios servicios sociales (13%). Los conflictos que más se repiten tienen que ver con el contraste entre el modelo de Espirales y el conductismo del sistema educativo (en el cual los NNAs con dolor son a menudo disruptivos), y con las exigencias de la administración y los servicios sociales en cuestiones como las transiciones, el perfil del menor acogido o determinados protocolos.

Los equipos argumentan que el cambio del sistema requiere de una implicación coordinada de agentes más allá de las propias instituciones de acogimiento, aunque ya hay evidencias de que el modelo puede servir, precisamente, como herramienta de incidencia hacia estos agentes. En dos centros (13%), los equipos se comunican con el centro escolar en los términos del modelo compartiendo, en uno de los casos, material con dirección y orientación. En otra casa (6%), el personal se refiere al modelo en sus reivindicaciones escritas dirigidas a la administración²³.

“Sabemos desde hace mucho que el conductismo del colegio, las caritas de colores no funcionan con los NNAs con trauma que tenemos aquí”

²³ Estos documentos se compartieron con el equipo de evaluación, que ha comprobado la referencia explícita al nuevo modelo.

Capítulo V: Conclusiones

Esta sección presenta las conclusiones agrupadas según niveles de Kirkpatrick (reacción, aprendizaje, comportamiento, resultados) y el criterio de evaluación de sostenibilidad. Las conclusiones parten de los hallazgos presentados en el Capítulo IV y conducen a las recomendaciones del Capítulo VI, a continuación.

Reacción de los profesionales formados y aprendizajes generados

- 1) **La intervención ha conseguido sus objetivos de aprendizaje.** El personal formado conoce mejor el proyecto Marco, entiende que la afectividad consciente es una competencia profesional obligatoria y ha aprendido a identificar indicadores de trauma que antes pasaba por alto.
- 2) **Los equipos de educadores están rotundamente satisfechos con la iniciativa, pero demandan más formación y seguimiento.** La evidencia es contundente y refleja un nivel de satisfacción entre alto y muy alto. Dicho esto, los equipos suelen demandar más seguimiento, más formación continua y, en cualquier caso, la adaptación de todo ello a las características diferenciales de cada centro²⁴. Por otra parte, aunque una mayoría del personal tuvo una relación cercana con ECI, una minoría ve la cercanía comprometida por el tono categórico del discurso: en algunos centros, los profesionales perciben que la discrepancia con los mensajes del modelo no se ponderaba lo suficiente²⁵.

Aprendizajes aplicados

- 3) **Los centros están integrando la afectividad consciente²⁶ en su funcionamiento, pero no de manera coherente en todas las rutinas de la vida.** El impacto más notorio de la intervención afecta al turno de noche, cuyo personal ha tendido a alinear su conducta con el modelo, a involucrarse en las decisiones de los equipos y, en general, a sentirse empoderado. Otro tipo de impactos (en las transiciones y en la rutina de comer) son más bien la catálisis de un proceso que ya estaba en marcha con anterioridad a la intervención. Por último, no se observa aplicación de los nuevos conocimientos en las rutinas de principio y final de día.
- 4) **La formación está ayudando a que el personal de los centros cambie hacia una mirada consciente²⁷ de los NNAs, contribuyendo a que los profesionales comprendan y manejen mejor su conducta abordando decisiones y acciones desde la psicología del trauma. Sin embargo, falta concienciación y seguridad entre los profesionales para reflejar y documentar esta mirada.** Falta concienciación sobre la importancia de reflejar esta nueva

²⁴ ver también conclusiones 6 y 9

²⁵ ver conclusión 3

²⁶ La "afectividad consciente" se refiere a la capacidad de reconocer, expresar y regular conscientemente las propias emociones dentro de una relación interpersonal

²⁷ La "mirada consciente" se refiere a la capacidad de percibir y comprender las señales emocionales y verbales de los demás de manera consciente.

mirada en los registros documentales de los NNAs, particularmente en lo correspondiente a observaciones relacionadas con las emociones y el dolor de los NNA. En este sentido, la formación no ha tenido una influencia significativa y los equipos manifiestan falta de seguridad en este registro.

- 5) La formación ha **validado la conducta** de los profesionales que ya eran afectuosos, aunque perviven resistencias a título individual. La intervención ha generado un sentimiento fuerte de certeza y convicción entre los profesionales más alineados a priori con el modelo, pero no ha llegado a transformar la conducta de quienes piensan que determinadas demostraciones de afecto no pueden obligarse.
- 6) Por qué se mantienen algunas de estas prácticas es una cuestión central: cuando la psicología del trauma le gana terreno al **conductismo**, se dan situaciones desafiantes frente a las que el personal se siente falto de herramientas. Los escenarios más mencionados tienen que ver con los conflictos derivados de la permisividad con las fugas y de la libre disposición de comida, así como con la reacción de los propios NNAs cuando perciben que el comportamiento disruptivo de un compañero no acarrea sanción.
- 7) La mirada consciente a la conducta se acompaña de algunos cambios en las medidas **sancionadoras** de los centros, pero no desaparecen los castigos contrarios al modelo. Los NNAs perciben cambios en el castigo (sobre todo, la reducción de los que conlleven privación del sueño o de los que implican la comida), pero se siguen dando sanciones contrarias al modelo, particularmente el castigo o amenaza con la paga, seguido de la privación de salidas y ocio y de la amenaza con traslado o expulsión del centro.
- 8) Aunque la implementación del modelo a nivel de Principado está promoviendo la **participación** de los NNAs, la intervención de ECI solo ha acelerado el proceso en lo que respecta a las decisiones sobre la personalización del espacio y su expresión de preferencias en los momentos de la comida. No puede decirse que la participación de los NNA vía asambleas o buzones de quejas sea una constante en las casas, pero sí se observan progresos en las decisiones que los jóvenes pueden tomar con respecto a la decoración de las estancias.
- 9) La aplicación de cambios en el **entorno** físico contemplada por el modelo se está accionando de manera progresiva por las instituciones mientras los profesionales promueven entornos emocionalmente protectores. La construcción de entornos físicos seguros y protectores con frecuencia queda fuera de alcance del personal de los centros y puede requerir de inversión pública. Este ha sido el caso en cinco de los seis centros de titularidad pública, dos de los cuales se están beneficiando, en el momento de la evaluación, de obras integrales. A cambio, el entorno emocional está en la mano directa de los equipos educativos, y la intervención de ECI ha sido inspiradora. Entre un quinto y la mitad de los centros visitados (según la dimensión) se ha beneficiado de cambios positivos y motivados por las formaciones en la personalización del espacio, la calidez emocional, la luz y el espacio.

Impacto en los niños, niñas y adolescentes

- 10) La evaluación sí ha podido identificar que los **NNA aprecian resultados positivos en la sensación de amor, cuidado y seguridad** a raíz de los cambios en las conductas de los educadores. El cuidado desde la afectividad y la mirada conscientes impacta positivamente en el bienestar de los NNAs, y esto se aprecia con claridad en momentos como la noche, donde la eficacia de las formaciones de ECI ha sido más fuerte. En términos más generales, los profesionales son conscientes del impacto positivo, pero encuentran difícil la atribución a las formaciones, aún demasiado recientes.
- 11) Existe, no obstante, un debate entre los equipos si el modelo es válido en todos los contextos y para todos los NNAs. Según los educadores, existen determinados perfiles de NNA para quienes el modelo sería demasiado rupturista con el conductismo y se requieren un abanico de competencias y habilidades más allá de las propuestas²⁸.

Sostenibilidad del modelo

- 12) La sostenibilidad de la intervención, a nivel de centro, se basa en la capitalización del conocimiento en los equipos y en **herramientas de gestión**. Los documentos clave (proyectos educativos, rutinas, reglamentos de régimen interno) están, en el momento de la evaluación, en proceso de redacción; y el análisis de su contenido evidencia su alineamiento con el modelo propuesto por ECI.
- 13) Sin embargo, existen **barreras a la implementación del modelo en el medio y largo plazo**. La capitalización del conocimiento a través de herramientas de gestión no parece una medida suficiente. Primero, porque la evaluación ha identificado una falta de apropiación y de liderazgo a nivel de algunos centros públicos y de determinadas entidades concertadas. Segundo, porque la situación dentro de las casas (condiciones laborales, alta rotación de personal, perfil laboral del personal cuidador) no es siempre las más adecuada para el trabajo de cuidados. Todas estas amenazas a la sostenibilidad están fuera del alcance directo de la propia formación: son, más bien, condiciones habilitantes que deberían darse en paralelo a la intervención y que dependen del personal de los centros, de la dirección de las entidades y, sobre todo, de la Administración pública.

²⁸ Ver también conclusión 6

Capítulo VI:

Recomendaciones

Las recomendaciones se basan en las conclusiones recogidas en el capítulo anterior y han sido cocreadas por UNICEF y el equipo evaluador. Cada recomendación se asocia con un momento (antes o después de la formación, o bien de manera transversal a todo el proceso), con un destinatario principal (ECI o la Administración) y con las conclusiones que guardan una mayor relación.

Recomendaciones para ECI

»» Recomendación 1. Desplegar un diagnóstico participativo a nivel de centros

Momento: diseño

Actores: personal y dirección de centros y entidades, NNA y sus responsables

Conclusiones relacionadas: 2, 6, 13

La intervención requiere de un mayor grado de apropiación por parte de las personas con poder de decisión (dirección de centros, gerencia de entidades), de los propios profesionales y también de los NNA (algunos de los cuales han expresado agravios comparativos) y de sus responsables. Un primer paso para generar adhesión puede darse a través de la participación de todas estas personas en un diagnóstico previo que les ayude a entender el proceso y los cambios que van a derivarse de este.

Además, el diagnóstico previo permitiría ponderar los distintos elementos del modelo en función del contexto de cada centro. Ello aseguraría que se le da el peso debido, en la formación, a los aspectos que más dudas generan (por ejemplo, el manejo de la sanción o de las fugas) y que esta se adapta a los aspectos diferenciales de cada centro (presencia de MENAS, problemas de conducta).

En tercer lugar, se ha visto la necesidad de acompañamiento post formación y de un mayor liderazgo, y también el motor que suponen las personas que están más alineadas a priori con el modelo. Por lo tanto, otra función del diagnóstico sería la identificación de estos profesionales más simpatizantes con la afectividad y la mirada conscientes. Podrían ser nombrados puntos focales o referentes del modelo en cada casa y, como se verá en las próximas recomendaciones, serían objeto de formación complementaria y se vincularían en mayor medida con la administración.

»» Recomendación 2. Implicar en la formación a todo el personal de los centros y a sus posiciones de mando

Momento: diseño, implementación

Actores: personal y dirección de centros y entidades concertadas, Administración

Conclusiones relacionadas: 2, 13

Todos los profesionales cuidan (educadores, auxiliares de noche, personal de cocina, jardinería, direcciones de centro, gerencia de las asociaciones, etc.), por lo que todos deberían participar de las formaciones. De hecho, los resultados de la evaluación sugieren que incorporar al personal de noche ha sido un éxito y que, a la inversa, la no participación de determinadas gerencias concertadas supone un desafío para la sostenibilidad del modelo.

El tono de la formación debería dar espacio al debate, de modo que los disensos se den en el marco del proceso y no al margen de este. Personal y direcciones deben, de algún modo, sentir que están cocreando el modelo.

»» Recomendación 3. Contribuir a la institucionalización del proceso a través de capacitaciones adicionales

Momento: implementación, post implementación

Actores: personal y dirección de los centros y entidades concertadas, Administración

Conclusiones relacionadas: 2, 4, 5, 6, 7,13

Se ha visto la necesidad de un acompañamiento más intenso tras la formación, de manera que puedan resolverse determinados aspectos que hoy parecen menos asentados (manejo de fugas y sanciones, reacciones de algunos NNA a los cambios, etc.). Igualmente, la evaluación ha identificado que falta liderazgo en algunos centros. Una forma de enfrentar estos retos sería institucionalizar la figura del referente o punto focal de modelo a nivel de centros (como se ha visto en la recomendación 1) y de la Administración (como se verá en próximas recomendaciones). Estas personas recibirían una formación más intensa y orientada a un posterior acompañamiento a otros profesionales.

Recomendaciones para la Administración

»» Recomendación 1. Desplegar un diagnóstico participativo a nivel de la Administración

Momento: diseño

Actores implicados: personal de la Administración

Conclusiones relacionadas: 2, 7, 9, 10, 11

De forma análoga al diagnóstico de centros, el objetivo de esta actividad sería identificar, dentro de la gobernanza técnica de los servicios sociales, quiénes son los profesionales más implicados en el cuidado de los NNA y con más contacto con los centros de acogimiento. Este grupo constituiría, más adelante, una unidad institucional de apoyo técnico para la aplicación y sostenibilidad del modelo (ver recomendación posterior, número 3).

»» Recomendación 2. Promover la participación de todo el personal de los centros y de las posiciones de mando

Momento: implementación

Actores implicados: personal y dirección de los centros y entidades concertadas

Conclusiones relacionadas: 4, 5, 6, 7, 8 10, 11

Una de las recomendaciones dirigidas a ECI sugiere que la formación se haga extensible a personal no educador (jardinería, cocina, etc.) y a todas las posiciones de mando (direcciones

de centros públicos y gerencia de concertados). El papel de la Administración en este punto sería el establecimiento de incentivos (por ejemplo, compensando las horas tanto de personal público como concertado) o, incluso, en el caso de los actores con mayor poder de decisión, de exigencias de participación.

»» Recomendación 3. Institucionalizar una unidad o sistema de apoyo técnico para la aplicación y sostenibilidad del modelo

Momento: implementación, post implementación

Actores implicados: ECI, personal de la Administración

Conclusiones relacionadas: 4, 5, 6, 7, 8 10, 11

El personal funcionario identificado durante el diagnóstico (recomendación anterior) deberían institucionalizarse y dotarse de tiempo y recursos en forma de unidad de acompañamiento en servicio a los centros de acogimiento. Esta unidad recibiría capacitación por parte de ECI y, una vez que la intervención haya concluido, se mantendría en contacto estrecho con las casas (en particular, con los referentes del modelo a nivel de centro) con el fin de resolver los aspectos que hoy parecen menos asentados.

»» Recomendación 4. Promover condiciones habilitantes del modelo tanto dentro del sistema de acogimiento como en los sistemas adyacentes

Momento: diseño, implementación, post implementación

Actores implicados: sistema de acogimiento, otros actores vinculados con el cuidado de los NNAs

Conclusiones relacionadas: 10, 11

La sostenibilidad del modelo, de acuerdo con los resultados de la evaluación, no solo depende de cómo se ejecute la formación o el seguimiento posterior. Determinadas condiciones exógenas tienen el potencial de frenar la sostenibilidad: de ahí que deba dirigirse una recomendación de alcance más general (y de aplicación más compleja) a la Administración, en tanto que responsable del sistema de acogimiento, para que asegure que existan condiciones habilitantes para la supervivencia del modelo. Algunas acciones posibles se recogen a continuación:

- **Involucrar en el proceso a actores ajenos a los centros de acogimiento, pero igualmente implicados en el cuidado de los NNAs.** La evaluación ha revelado desafíos de coordinación o comunicación con contrapartes del sistema de acogimiento como la escuela (en la cual predomina el conductismo frente a la psicología del trauma) o los propios servicios sociales. Así, el cambio del modelo requeriría de una participación coordinada de agentes más allá de las propias instituciones de acogimiento: además del personal técnico de los servicios sociales y de la dirección y orientación de los centros educativos donde estudian los NNA en acogimiento.
- **Revisar las condiciones laborales del personal de noche.** La no compensación de las horas de asistencia a reuniones de equipo (que están fuera del horario laboral del personal auxiliar de noche) contradice los fundamentos del modelo. Por lo tanto, debería establecerse un sistema obligado de compensación en centros públicos y concertados y, en paralelo, exigirse la participación, en uno y u otro momento, de todo el personal cuidador en estas reuniones.
- **Alinear las exigencias administrativas con los requerimientos del modelo.** El perfil laboral exigido para ser cuidador debería ser coherente con la exigencia de la afectividad expresa

y consciente como competencia profesional. En la misma línea, puesto que el nuevo modelo tiene arraigo institucional a través del Proyecto Marco, cualquier centro que reciba financiación pública debería contar con herramientas de gestión coherentes con el Proyecto.

- **En general, fomentar el cuidado de los cuidadores.** Al personal cuidador se le están exigiendo cambios mientras trabaja en condiciones difíciles y, a menudo, con altos niveles de rotación. El cuidado de los trabajadores y de sus condiciones laborales, la escucha activa de sus demandas y la dignificación pública de la labor de cuidado de NNAs deberían ser prioritarias para la Administración.

Anexos

- A. Términos de Referencia
- B. Operacionalización de la evaluación, plan y equipo de trabajo
- C. Matriz de evaluación completa
- D. Teoría del cambio
- E. Estructura del Informe
- F. Anexos metodológicos
 - a) Guiones Herramientas
 - b) Características muestras según técnicas
 - c) Datos dinámicas Glayus
- G. Anexos técnicos
 - a) Análisis comparado - cualitativo
 - b) Análisis comparado - mixto
 - c) Análisis de contenido documental
 - d) Dinámicas con menores V2
 - e) Encuesta en línea a profesionales
 - f) Grupos focales y entrevistas
 - g) Observación del entorno