

Family TO Family

HERRAMIENTAS
para reformar el sistema
de familias de crianza

Importancia de los equipos en la toma de decisiones

PARTE DOS

PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA Y LA COMUNIDAD
EN LAS DECISIONES VINCULADAS CON
LA ASISTENCIA SOCIAL PARA LOS NIÑOS

RESUMEN

Family TO Family

HERRAMIENTAS
para reformar el sistema
de familias de crianza

Importancia de los equipos en la toma de decisiones

PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA Y LA COMUNIDAD
EN LAS DECISIONES VINCULADAS
CON LA ASISTENCIA SOCIAL PARA LOS NIÑOS, PARTE DOS

Orígenes

La Iniciativa *Family to Family* fue creada en 1992 por la Fundación Annie E. Casey. Esta Iniciativa partió de la convicción de que las reformas que se introduzcan en el sistema de familias de crianza (foster families) deben adoptar un enfoque más adaptado a la familia, un enfoque que: 1) sea sensible a las necesidades individuales de los niños y sus familias; 2) tenga arraigo en la comunidad o vecindario del niño; 3) respete las diferencias entre las culturas; y 4) pueda atender a muchos de los niños actualmente ubicados en hogares e instituciones para grupos especiales. Los objetivos generales de la Iniciativa son los siguientes:

- Establecer un sistema de familias de crianza más asentado en el vecindario, sensible a las diferencias culturales y que opere principalmente en las mismas comunidades en las que viven los niños.
- Asegurar que los escasos recursos económicos con que se cuenta para el sistema de familias de crianza se destinen exclusivamente a los niños que realmente deben ser apartados de sus hogares.
- Reducir la atención en instituciones religiosas o de otra índole proveyendo, mediante el sistema de familias de crianza, a las necesidades de una cantidad mucho mayor de niños actualmente atendidos en dichas instituciones.
- Aumentar la cantidad y calidad de las familias de crianza.
- Lograr que los niños se reúnan con sus familias tan pronto sea posible, atendiendo a las necesidades de los niños y familias, y no meramente al tiempo de que dispone el sistema.
- Reducir el lapso de permanencia de los niños fuera del hogar.
- Reducir el número total de niños que reciben atención fuera del hogar.

La toma de decisiones en colaboración permite obtener mejores resultados y reducir, en definitiva, el tiempo dedicado a resolver las crisis e inconvenientes que origina la asignación del niño.

Como resultado de la experiencia adquirida en las filiales de **Family to Family**, se han desarrollado una variedad de herramientas prácticas. En este folleto se describe una de ellas: "Importancia de los equipos en la toma de decisiones"

Breve descripción del proceso de toma de decisiones en colaboración

La toma de decisiones en colaboración, tal como la propone **Family to Family**, se pone en práctica en una reunión en la que participan los miembros de la familia biológica, los padres de crianza (si el niño ya ha sido asignado a un hogar de crianza), los proveedores de servicios asistenciales, otros representantes de la comunidad, el asistente social que sigue el caso y, a menudo, integrantes del personal de la institución de asistencia al niño. La reunión es conducida por un coordinador debidamente adiestrado. Por lo general, los participantes en las reuniones se establecen cuando la institución analiza la asignación de un niño, cuando un niño ha sido asignado a un hogar de crianza de emergencia o cuando se contempla la posibilidad del reagrupamiento de la familia.

La toma de decisiones en colaboración cumple una importante función de supervisión para asegurar que el niño reciba los

servicios apropiados si permanece en su hogar biológico, o, en la eventualidad de que se haya decidido colocarlo en un hogar de crianza, para asegurar que tanto los padres biológicos y de crianza como el equipo en su totalidad comiencen a trabajar cooperativamente en favor del reagrupamiento de la familia desde el inicio mismo de la asignación del niño.

La toma de decisiones en colaboración exige contar con un coordinador calificado. La familia debe ser preparada de antemano para la reunión, lo cual puede quedar a cargo del asistente social o de una persona de la comunidad que represente los intereses de la familia en el encuentro. Al adelantarse a los acontecimientos, el equipo formado por la familia biológica, la familia de crianza, los representantes de la comunidad, los proveedores de servicios y el asistente social puede obtener mejores resultados y reducir, en definitiva, el tiempo dedicado a resolver las crisis e inconvenientes que origina la asignación del niño.

Ventajas de la toma de decisiones en colaboración

La toma de decisiones en colaboración tiene numerosas ventajas para las familias, las instituciones de asistencia al niño y sus asociados de la comunidad:

- ❑ Mejora, dentro de la institución, la cooperación, la comunicación y el trabajo en equipo, a la vez que contribuye a que el proceso de toma de decisiones resulte más comprensible y verificable para las familias y la comunidad en general;
- ❑ Contribuye a que la institución haga participar a la familia nuclear, la familia extensa, el vecindario y los proveedores de servicios asistenciales de la comunidad en las decisiones más importantes vinculadas con la asistencia al niño, con lo cual la responsabilidad por la seguridad de éste es compartida como corresponde entre los padres y la comunidad;
- ❑ Contribuye a que la institución pública de asistencia al niño no sea considerada una entidad que se apodera de los niños o un conjunto de burócratas cuyo papel consiste en reintegrar al niño a una familia disfuncional y peligrosa para él;
- ❑ Contribuye a que la institución desarrolle y conserve funciones de supervisión más congruentes y responsables, asegurando que sólo se asigne a hogares de crianza a los niños que realmente lo necesitan;
- ❑ Contribuye a vincular mejor y más rápidamente a los padres y familias con los servicios y grupos de apoyo locales, facilitando de ese modo las gestiones para el reagrupamiento de la familia;
- ❑ Contribuye a proteger a los niños estableciendo un plan de seguridad específico para todos los niños asignados.

Las filiales de **Family to Family** han alcanzado estos objetivos poniendo en práctica la colaboración del personal que se ocupa de los niños y familias cuando se analiza la posibilidad de asignar al niño a un hogar de crianza.

Elementos esenciales de la toma de decisiones en colaboración

De la experiencia recogida por *Family to Family* pueden extraerse siete elementos esenciales de la toma de decisiones en colaboración:

- Trabajo en equipo
- Participación activa de la familia
- Coordinadores
- Plan de seguridad
- Aprovechamiento de los elementos positivos
- Servicios dirigidos a las necesidades
- Red de apoyo a largo plazo

Trabajo en equipo. “Decidimos mandar al diablo los límites entre nuestras respectivas áreas de competencia. Decidimos que debíamos comunicarnos mejor y trabajar juntos” [asistente social de *Family to Family*].

Para las familias y para todos los que atienden a los niños, el marco que ofrece un equipo abarcativo, en el que prevalecen la flexibilidad y la apertura, resulta preferible para la toma de decisiones a un equipo cerrado y burocrático. Cuando se promueve la participación de los padres biológicos y de crianza en el desarrollo de los servicios asistenciales, aprecian mejor la importancia de estos servicios y suelen cooperar con más empeño. La toma de decisiones en colaboración reúne a la familia y a sus proveedores de servicios y asistentes sociales futuros para que proyecten una combinación de factores naturales de apoyo que satisfaga la necesidad de seguridad que tiene el niño y la necesidad que tiene la familia de contar con servicios apropiados.

Un elemento importante del trabajo en equipo consiste en incluir a los padres de crianza en el proceso de toma de decisiones cuando el niño ya ha sido asignado a su hogar. La inclusión más pronta posible de los padres de crianza en el equipo posee numerosas ventajas: 1) los padres de crianza pueden compartir con el equipo sus puntos de vista sobre las necesidades del niño; 2) los padres de crianza pueden aprender de los demás cuáles son las necesidades del niño, en especial su relación afectiva con la familia biológica; y 3) los padres de crianza pueden reafirmar los esfuerzos realizados por los padres biológicos para el reagrupamiento de la familia, ofreciéndole al niño un hogar seguro para el período de transición.

En muchas filiales de *Family to Family*, las reuniones para la toma de decisiones en colaboración se convierten en reuniones del equipo conformado por los padres biológicos y de crianza. En tales encuentros, los padres biológicos, los padres de crianza, el asistente social y, cuando corresponde, otros proveedores de servicios asistenciales trabajan en torno de cuestiones concretas, como las visitas a los padres biológicos, los horarios y medios de transporte para recibir los servicios indispensables, la forma de comunicar a los padres de crianza todo lo que al niño le gusta o disgusta, el intercambio de información sobre las necesidades particulares que tenga el niño en materia de salud, dieta, temas escolares, etc.

Participación de la familia. La toma de decisiones en colaboración admite y respeta el hecho de que cada familia biológica conoce mejor que nadie a sus propios hijos, y por consiguiente lo que se procura es establecer una alianza con ella. Esto representa un cambio importante respecto de la evaluación y planificación tradicionales de los servicios de asistencia al niño, que se centran, comprensiblemente, en las deficiencias de la crianza y de ese modo a menudo pre-

disponen mal a las familias. Uno de los miembros del personal de **Family to Family** describió así el efecto que tuvieron las reuniones de equipo con participación abierta en las prácticas de asistencia al niño:

...[había] una comunicación real, no se trataba simplemente de hablar con alguien o de darle algo a alguien. [...] de decirle "Hemos creado esto para ti, firma aquí abajo". Lamentablemente, cuando empecé se procedía de este modo. Cuando yo iba a ver a una familia ya tenía decidido, basándome en que yo era una persona experta, qué necesitaban hacer y cuál [era] el problema. En realidad no escuchaba lo que ellos me decían.

Y me parecía estar haciendo un buen trabajo. [Ahora] todos los que asisten [a las reuniones] tienen algo que decir; y si la comisión piensa que la decisión adoptada para una familia es algo que normalmente no se habría resuelto, y percibimos que se trata de un problema de la comunidad, haremos que ésta nos ayude a decidir qué tenemos que hacer. [...] Era bueno que estuviesen los padres. Era bueno que los padres de crianza y los reales se encontrasen desde el comienzo, que hubiera comunicación entre ellos.

Si se pretende mantener con las familias una relación genuina, en lugar de imponerle simplemente ciertos servicios, hay que saber valorar sus elementos positivos y llegar a un acuerdo con ellas acerca de las necesidades de sus hijos. Cuanto menos acusada se sienta la familia, menos se pondrá a la defensiva. Al lograr acuerdos con el asistente social y los proveedores de servicios, los miembros de la familia se sienten valorados y competentes. De esta manera, la toma de decisiones en colaboración es la base de una asociación en la cual la familia se ve motivada para satisfacer sus necesidades y para modificar su comportamiento. A fin de lograr el acuerdo de los padres acerca de sus necesidades, la familia debe asumir la responsabilidad de participar plenamente en los servicios que ella misma ha contribuido a diseñar:

En algunos casos (cuando el debate se torna acalorado o cuando es preciso resolver ciertas cuestiones técnicas), el coordinador puede proponer una breve interrupción en la reunión. Sin embargo, ninguna institución debe recurrir a estas interrupciones con el objeto de llegar a una decisión aislada sobre la asignación del niño y luego retomar el encuentro para informarles a los padres y familiares cuál es esa decisión oficial. Esta práctica sería contraproducente para el objetivo de incluir a la familia, como entidad autónoma, en el desarrollo de la intervención más apropiada para garantizar la seguridad del niño.

Coordinadores. En las filiales de **Family to Family**, las reuniones para la toma de decisiones en colaboración son coordinadas por algún miembro antiguo del personal de asistencia al niño. La función del coordinador no consiste meramente en dirigir la reunión. Debe conocer bien y saber comunicar los propósitos de la supervisión, y debe ser un ejemplo del proceso abarcativo que constituye la toma de decisiones en colaboración.

El coordinador infunde confianza en el proceso de colaboración, en especial a las familias que no se sienten cómodas en presencia de los profesionales y a los proveedores de servicios asistenciales que cuidan demasiado sus respectivas áreas de competencia. Garantiza la seguridad de todas las partes y que la comunicación entre ellas sea sincera. Se empeña en que se conozcan todas las opiniones y procura que los profesionales se expresen en un lenguaje accesible para los padres y los representantes de la comunidad. Insta al equipo a que proponga procedimientos novedosos para proteger la seguridad de los niños y mantener los lazos afectivos que los unen a su familia biológica.

Un factor importante de la puesta en práctica de la toma de decisiones en colaboración para brindar una mayor protección al niño es la capacitación y apoyo a los

La toma de decisiones en colaboración es la base de una asociación en la cual la familia se ve motivada a satisfacer sus necesidades y modificar su comportamiento.

En lo que atañe al diseño de los servicios, no siempre los asistentes sociales, las familias y los proveedores de servicios asistenciales tienen un mismo punto de partida.

coordinadores de las reuniones, que deben contar con una buena formación. El coordinador debe estar capacitado para cumplir con los siguientes requerimientos: 1) dirigir la atención de los participantes a los elementos positivos de la familia y apoyarse en dichos elementos para todo lo que se construya de ahí en adelante; 2) tener habilidad para negociar o desarrollar en las intervenciones del servicio una colaboración que garantice la mayor seguridad del niño; 3) tener el talento necesario para encontrar los denominadores comunes de diversos individuos que, en un comienzo, tal vez no hablen un mismo lenguaje o no compartan los mismos puntos de vista o concepciones sobre el tratamiento; 4) lograr que los participantes que ofrecen su ayuda expongan los riesgos que corren los miembros de la familia sin que éstos se pongan por ese motivo a la defensiva; 5) conseguir que los participantes continúen con la tarea emprendida sin detenerse a revisar el pasado ni culparlos por los errores que hubieran cometido. Lo más importante, quizá, es que el coordinador debe sentirse seguro de su función como conductor del proceso y de la posibilidad de alcanzar los objetivos establecidos para la reunión. En suma, el coordinador tiene un rol muy difícil que cumplir — vital para el éxito de las reuniones abiertas de este tipo —.

Planes de seguridad. Los asistentes sociales y otros participantes no deben tomar la reunión como un lugar para entablar relaciones personales y congraciarse con los demás. El coordinador tiene que estimularlos a que expresen con la mayor claridad posible sus inquietudes vinculadas con la seguridad del niño, de modo tal que sea posible desarrollar un plan de seguridad. Para los niños que han de permanecer en sus hogares biológicos, dicho plan es esencial y debe elaborárselo de manera tal que sea específico, mensurable y accesible. En él se estable-

cerá concretamente cuál es la responsabilidad de los padres y otros parientes, de los vecinos, de los proveedores de servicios asistenciales y del asistente social. En la mayoría de los casos, al principio los planes abarcan las dos primeras semanas en las que el niño estará en su nuevo hogar. El plan debe ser controlado con frecuencia y, con el tiempo, modificado a fin de que se ajuste a las necesidades y el desempeño real de la familia. Si en un caso dado se establece desde el principio un proceso de toma de decisiones en colaboración pero el plan inicial no tiene éxito, el equipo ya habrá podido discutir otras opciones y las pondrá en práctica rápidamente, reduciendo así las posibles situaciones traumáticas para el niño.

Al debatir los peligros que corre el niño, es imperativo que el personal de la institución no utilice de manera manifiesta la jerga técnica propia de los distintos instrumentos para la evaluación del riesgo con que cuentan las entidades de asistencia al niño. El coordinador debe asegurar que todas las partes identifiquen y discutan francamente los riesgos específicos que corre el niño en un lenguaje que resulte comprensible para todos sus familiares.

A menudo no es cosa sencilla lograr que los padres y la familia extensa hablen acerca de las necesidades del niño y de los riesgos que éste corre. Sin embargo, si se logra que cooperen con el proceso de creación de servicios destinados a darle mayor seguridad al niño, se contribuye a que se respalden las intervenciones que surgiesen como resultado de la contratación del personal. Como declaró con inteligencia un integrante de *Family to Family*, "No podemos crear confianza mutua si cada uno de nosotros no se siente personalmente seguro". Si las reuniones se encuadran como corresponde, todos los participantes se sentirán en condiciones de discutir las necesidades del niño en materia de seguridad. En caso de que deba asignarse al niño a un hogar de crianza, este proceso permite que los padres biológi-

cos se den cuenta de que el propósito no fue castigarlos a ellos sino mantener seguro al niño. Este enfoque puede fomentar, sin duda, un posterior reagrupamiento de la familia en el momento oportuno.

Aprovechamiento de los elementos positivos. La toma de decisiones en colaboración funciona mejor cuando se reconocen los particulares elementos positivos que presentan un niño y su familia, y se actúa de manera tal de aprovecharlos. Tanto los niños como sus progenitores se sienten más idóneos cuando esto sucede. Por otra parte, los servicios establecidos sobre la base de los elementos positivos son más eficaces que los que apuntan a las deficiencias. De todas maneras, no siempre es fácil detectar elementos positivos, sobre todo en familias que enfrentan problemas vinculados con la pobreza, la falta de oportunidades laborales, la drogadicción o la violencia hogareña.

Servicios dirigidos a las necesidades. La toma de decisiones en colaboración contribuye a que las familias, padres de crianza y proveedores de servicios asistenciales satisfagan mejor las necesidades de los niños. Este enfoque difiere del adoptado en un sistema de clasificación de los servicios en categorías fijas, en el que a cada cliente se le asigna la próxima categoría disponible y los proveedores suministran siempre el mismo servicio, independientemente de las necesidades y características singulares del cliente. Por el contrario, todos los que intervienen en la toma de decisiones en colaboración saben que deben respetar la singularidad del niño y satisfacer de un modo también singular sus necesidades en todos los aspectos de la vida. En cuanto al diseño de los servicios, no siempre los asistentes sociales, las familias y los proveedores de servicios asistenciales tienen un mismo punto de partida.

En la toma de decisiones en colaboración, tanto los asistentes sociales como los proveedores de servicios y las familias tienen la oportunidad de compartir una misma información. Los proveedores de servicios deben ser conscientes de los efectos que tienen los factores vinculados con la clase social, la raza o grupo étnico y la cultura. En lugar de imponerles a los padres un plan estándar para el niño, igual en todos los casos, deben dar a la familia biológica y a la familia de crianza la posibilidad de que manifiesten su opinión sobre la forma en que deben proyectarse los servicios para que se ajusten a sus necesidades.

Red local de apoyo a largo plazo. En el proceso de toma de decisiones en colaboración se alienta la creación de apoyos vecinales perdurables para la familia cuando ya se haya cerrado el caso desde el punto de vista asistencial. Como el foco está puesto en llegar a acuerdos con la familia en vez de imponerle determinados servicios, esto favorece la autosuficiencia de la familia. Además, los profesionales, instituciones y defensores de la comunidad tienen un marco común de referencia. Con frecuencia, los defensores de las personas que no tienen vivienda, los encargados de administrar programas de empleo, las entidades que brindan tratamiento para drogadictos y las instituciones de asistencia al niño tienen dificultades para comunicarse entre sí en las cuestiones que hacen al sistema debido a que sus orígenes y lenguaje son muy diferentes. El trabajo conjunto en asuntos referidos al sistema suele llevarles tiempo. No obstante, cuando se los invita a participar en un caso específico y con una familia específica, la comunidad en general puede llegar a comprender y valorar mejor la función que cumplen las instituciones de asistencia al niño. Esto es particularmente válido cuando los proveedores de servicios asistenciales

pertenecen al mismo vecindario y atienden a familias que viven en él. La creación de un sentimiento de responsabilidad compartida por los niños del vecindario dará origen a una red comunitaria de apoyos formales e informales para las familias, red que seguirá en pie cuando ya se haya cerrado el caso.

Qué se necesita para comenzar

La Annie E. Casey Foundation dispone de una publicación que describe de manera exhaustiva el modelo de toma de decisiones en colaboración. Dicha publicación incluye una lista muy útil de referencias bibliográficas así como extractos de las normas vigentes y muestras de los formularios que se emplean en las reuniones realizadas en las filiales de *Family to Family*.

Las jurisdicciones que estén analizando la posibilidad de poner en práctica reuniones abiertas pueden orientarse por el esquema que aparece a continuación. En este cuadro se marcan las principales diferencias existentes entre las reuniones tradicionales de una entidad de asistencia al niño y las reuniones abiertas que se llevan a cabo en las filiales de *Family to Family*.

Comparación entre las reuniones tradicionales y las de Family to Family	
Tradicionales	Family to Family
Centradas en las deficiencias	Centradas en los elementos positivos
La comunidad no participa.	La comunidad es bienvenida
Predominio de la institución.	Múltiples participantes
La familia tiene un papel pasivo.	Se promueve la autonomía de la familia nuclear y extensa
Reuniones burocráticas con pocos participantes	Reuniones creativas con muchos participantes
Resultados previsible	Resultados imaginativos y variados
Financiamiento por categorías.	Uso imaginativo del financiamiento global
Predominio de los profesionales	Presencia de paraprofesionales y voluntarios
Decisiones jerárquicas.	Decisiones tomadas en equipo
La responsable es la institución.	Los responsables son el equipo y la comunidad

*Diseños de las publicaciones de Family to Family por Sharon Ogburn
Traducción al español por Margarita B. Montalvo*



The Annie E. Casey Foundation
701 St. Paul Street, Baltimore, MD 21202
410.547.6600 410.547.6624 fax www.aecf.org