



LECCIONES DE LIDERAZGO

TRANSFORMAR LOS SISTEMAS DEL BIENESTAR DE MENORES

¿Cómo pueden los líderes de bienestar de menores y proveedores **reinventar el apoyo para menores y familias?**

Sesión de preguntas y respuestas con David Sanders, vicepresidente ejecutivo de mejora de sistemas de Casey Family Programs.¹

Los sistemas de bienestar de menores en todo el país están en la búsqueda de oportunidades para avanzar y ofrecer apoyo de manera proactiva a menores y familias. En esta sesión de preguntas y respuestas, David Sanders reflexiona sobre su carrera como líder de agencias de protección de menores en el condado de Hennepin, Minnesota, y en el de Los Ángeles, California, así como sobre su experiencia en Casey Family Programs, para dar sugerencias sobre cómo las agencias y los proveedores del sistema de protección de menores pueden avanzar de manera efectiva para apoyar a menores y familias.

¿Qué ha aprendido sobre la percepción que tiene el público sobre las agencias de protección de menores?

Cuando se deriva a un menor a una agencia de protección de menores, el público espera que el gobierno intervenga para garantizar su seguridad y evitar más agresiones. Esta expectativa se extiende a quienes trabajan dentro de la agencia de protección de menores, así como a quienes proveen servicios de adopción, servicios de cuidado de crianza y otros. Respecto a la percepción del público, también se hace un gran énfasis y hay mucho interés



¿Cómo pueden los líderes de bienestar de menores y proveedores reinventar el apoyo para menores y familias?

en que los menores sean adoptados. Es difícil para el público entender por qué la adopción de menores tarda varios meses.

Los invitaría a reflexionar sobre si estamos cumpliendo estas expectativas del público. Dos datos clave abordan esa cuestión: En primer lugar, en los últimos 10 años aproximadamente las muertes de menores debido al abuso o la negligencia han aumentado en este país a pesar del descenso de la tasa de mortalidad infantil en general. Podríamos argumentar que hoy en día los menores están más seguros que nunca en lo que se refiere accidentes y enfermedades. Sin embargo, desafortunadamente no sucede lo mismo respecto al abuso y la negligencia. En segundo lugar, y pese a los esfuerzos creíbles de los profesionales del bienestar de menores en todo el país, más del 20 % de los menores que se encuentran bajo cuidado de crianza permanecen en él por más de dos años. Si les preguntara a mis vecinos si estas dos estadísticas sugieren que la situación avanza adecuadamente, dirían que no. Y esta es la información que la mayoría de la gente posee para evaluar el sistema en el que trabajamos.

El Dr. Jack Shonkoff dirige el [Center on the Developing Child](#) (Centro para los Menores en Desarrollo) en la Harvard University (Universidad de Harvard), que está realizando un increíble trabajo para comprender los aspectos científicos que se encuentran detrás del desarrollo de los menores y del cerebro. Me comentó que cuando era un joven médico, si un menor llegaba a su consultorio con leucemia infantil, había un 90 % de probabilidades de que no sobreviviera. Ahora pasemos a lo que sucede hoy en día. Si un menor viene con leucemia infantil, la tasa de mortalidad el día de hoy es inferior al 10 %. Si vemos el ámbito de la protección de menores, no tenemos nada similar que indique que hemos mejorado en algo.

¿Cómo empezamos a abordar el estado actual del sistema de bienestar de menores?

En primer lugar, pensemos en las familias atendidas por el sistema de bienestar de menores. De ellas, ¿cuántas se encuentran en lista de espera para recibir tratamiento por el abuso de sustancias y quiénes son las familias que están esperando? ¿Se acepta que eso es rutinario y normal o es algo que sorprende por ser injusto? Si se llevaran a sus hijos de casa y le dijeran que no puede siquiera empezar el proceso para que se los devuelvan sino hasta que haya esperado tres o cuatro meses solo para empezar a recibir tratamiento, ¿cómo respondería?

En segundo lugar, ¿es aceptable mover a los menores que se encuentran bajo cuidado de crianza de una colocación oficial a otra? He visto innumerables situaciones donde los jóvenes cuentan historias sobre su experiencia bajo cuidado de crianza y dicen que han vivido en 20 o 25 hogares diferentes. Aunque cada uno de esos movimientos pudiera haberse considerado como la decisión correcta en ese momento, la realidad es que es trágico para esa persona joven. Podemos perder la perspectiva sobre lo devastador que puede ser y debemos reflexionar sobre el papel que cada uno de nosotros desempeñamos en esa dinámica.

Estamos trabajando duro dentro del ámbito del bienestar de menores, quizás demasiado duro, y podemos perder la perspectiva o volvernos insensibles para comprender la experiencia de las familias. Seguimos esforzándonos para tener un impacto significativo y nuestro increíble y dedicado personal a menudo se siente abrumado. Todos estos factores pueden afectar su desempeño. El peso del sistema hace que el desempeño excepcional sea difícil.

Es esencial tener claro qué significa tener éxito, porque a menudo no hay ningún acuerdo subyacente. Yo defino el éxito como el hecho de que los menores estén a salvo y se desarrollen dentro de sus familias. ¿Cómo mide el éxito? Si calificara el sistema de bienestar de menores en su comunidad, ¿sería una "A"? Dada la importancia de lo que hacemos, una respuesta afirmativa es realmente la única que es aceptable.

¿Qué piensa sobre la promoción de la equidad racial?

Los menores afroamericanos e indígenas estadounidenses están sobrerrepresentados en el sistema de bienestar de menores. La realidad es que hay determinadas funciones que cada agencia de protección de menores realiza que contribuye a la desproporcionalidad racial. Cada sistema tiene una línea de atención y debe presentar informes de manera obligatoria, y cada sistema realiza investigaciones en materia de protección de menores y ofrece cuidado de crianza y cuidado grupal.

Debemos explorar los datos, plantear preguntas: ¿Consideramos que cada una de las funciones de esos sistemas se está desempeñando de manera óptima? ¿Qué pasa en cada uno de estos puntos de decisión con respecto a la raza? Por ejemplo, si quienes están obligados a presentar informes están reportando muchos más menores de color, ¿por qué es eso? Si existe una sobrerrepresentación de menores afroamericanos e indígenas estadounidenses en diferentes puntos del sistema, ¿cuáles son sus implicaciones? ¿En dónde enfocamos nuestros recursos?

¿Cómo pueden los líderes de bienestar de menores y proveedores reinventar el apoyo para menores y familias?

Si usted fuera administrador el día de hoy, ¿en dónde enfocaría sus recursos y esfuerzos?

Nuestro enfoque debe ser que cada menor esté con una familia. Estoy convencido de ello ahora más que nunca. Esto no significa que la mayoría de los menores necesitan una familia; significa que cada menor necesita una familia. [Los hogares grupales/instituciones deben volverse a concebir](#) para que ofrezcan diferentes tipos de apoyo y servicios. Nosotros no elegiríamos tener a nuestros propios hijos en un entorno institucional, ¿así que por qué es esto aceptable para cualquier menor? Necesitamos mejorar para cada menor. Por ejemplo, en jurisdicciones que han reducido el empleo del cuidado grupal, muchos centros y personal que anteriormente estaban dedicados al cuidado grupal ahora se utilizan para reforzar la reunificación y para apoyar a los padres y madres biológicos. Hay mucho por hacer: cada comunidad necesita [centros de tratamiento familiar](#), [centros de recursos familiares](#), proveedores de cuidados de relevo voluntarios y [tiempo de calidad en la familia](#); y todo esto son cosas que el personal que ha trabajado en entornos de cuidado grupal puede proveer

También necesitamos enfocarnos en la entrada principal del sistema. Tuve la oportunidad de presidir la [National Commission to Eliminate Child Abuse and Neglect Fatalities](#) (Comisión Nacional para la Mortalidad por Abuso de Menores y Negligencia). Es la única comisión jamás creada en materia de protección de menores que reportaba tanto al presidente como al congreso, así que fue una increíble oportunidad para viajar por el país y conocer qué es lo que estaba sucediendo en el campo. Si había algo en lo que todos los comisionados nombrados para ser parte del comité estaban de acuerdo, era que

las agencias de protección de menores intervienen demasiado tarde, una vez que los menores han sido lastimados. Tratándose de nuestros propios hijos, no sería aceptable garantizar la seguridad solamente después del daño. Necesitamos asegurarnos de que los menores estén libres de abuso y negligencia en primer lugar.

¿Cómo podemos intervenir de manera temprana para asegurar la seguridad de los menores?

[Sabemos mucho](#) sobre qué menores presentan un mayor riesgo: el 50 % de los fallecimientos por abuso y negligencia de menores ocurren en menores de un (1) año, y el 80 % son menores con edades comprendidas entre el nacimiento y los 5 años. Veamos cómo ofrecemos los servicios en todo el sistema: En general se emplea más tiempo con jóvenes mayores que con bebés y niños pequeños. El sistema también puede verse abrumado con la realización de investigaciones en respuesta a llamadas recibidas en la línea de atención en materia de protección de menores por circunstancias que no tienen nada que ver con abuso y negligencia. En realidad, un poco más del 20 % de las llamadas que se reciben en la línea de atención que se seleccionan para que se realicen investigaciones dan como resultado la confirmación del abuso y la negligencia. Aproximadamente el 10 % reciben servicios de prevención y en aproximadamente en el 7 % de los casos los menores son separados de sus familias. Son muchos los menores sobre los que se reciben informes y se hacen investigaciones, pero muy pocos reciben atención porque no es necesaria la intervención del sistema de protección de menores. ¿Cómo cree que el público se siente al respecto? ¿Cómo cree que las familias afectadas se sienten al respecto? No planteo estas preguntas a manera de crítica; tenemos una



¿Cómo pueden los líderes de bienestar de menores y proveedores reinventar el apoyo para menores y familias?

responsabilidad y obligación, debido a la importancia de nuestro trabajo, de plantear preguntas que permitan lograr avances en nuestro ámbito.

Actualmente, gran parte del trabajo de los gestores de casos y de los trabajadores sociales se concentran en encontrar y mantener las colocaciones oficiales para los menores y en proveer servicios de tratamiento. Si bien todo esto es absolutamente esencial, para el momento en que los menores y las familias sean atendidos por el sistema de protección de menores habrán experimentado demasiado trauma, por lo que es difícil lograr las mejoras que quisiéramos.

Necesitamos asegurarnos de que todas las agencias de protección de menores asuman la responsabilidad cuando los menores sean maltratados, pero la entrada principal a ellas debe ser muchísimo más estrecha. También necesitamos un [sistema de protección de menores más amplio](#) que incluya una respuesta efectiva de varias agencias y que involucre alianzas con organismos en los ámbitos del desarrollo en la primera infancia, salud

pública, salud mental, abuso de sustancias, violencia doméstica y otros.

Si hubiera sabido entonces lo que sé ahora, empezaría [creando un espectro de servicios de prevención](#) centrados en los menores desde el nacimiento hasta los 3 años, incluidas las [visitas en el hogar](#) y, en particular, [asociaciones entre el personal de enfermería y las familias](#), que es la única intervención que ha demostrado disminuir la mortandad por abuso y negligencia de menores. Y replantearía la experiencia entre los proveedores y el personal de cuidado grupal para avanzar y asegurar que los menores que sean referidos a la agencia de protección de menores reciban asistencia y apoyo. Por ejemplo, todos los bebés, desde el nacimiento hasta el año de edad, deberían recibir servicios de visitas y apoyo a domicilio. En el caso de los jóvenes mayores, deberíamos poner a disposición cada recurso para garantizar que ninguna persona joven deje el sistema de cuidado sin una familia. Si bien esta es una idea intimidante, es verdad que es lo que las familias y los menores merecen. Podemos y debemos mejorar.

Para conocer más, visite [Preguntas desde el campo](#) en [Casey.org](#).

1 Adaptación de la presentación y la sesión de preguntas y respuestas en la Annual Texas Child Care Administrators Conference (Conferencia Anual de Administradores de Cuidado infantil de Texas), 20 de octubre de 2020.

Tel.: 800.228.3559

Tel.: 206.282.7300

Fax: 206.282.3555

[casey.org](#) | KMResources@casey.org

