



LECCIONES DE LIDERAZGO

ORGANIZACIONES SALUDABLES

¿De qué manera trabaja el Department of Children and Families (Departamento de Menores y Familias) de Connecticut para lograr la justicia racial?

Sesión de preguntas y respuestas con Vanessa L. Dorantes, comisionada, y Jodi Hill-Lilly, subcomisionada, Department of Children and Families de Connecticut

La sobrerrepresentación de menores afroamericanos e indígenas estadounidenses en los sistemas de bienestar de menores en el país no es novedad. Si bien la mayoría de las agencias de protección de menores aún tienen dificultades para abordar de manera eficaz los sesgos y el racismo estructural que influyen en las prácticas institucionales y contribuyen de manera desproporcionada en los puntos clave de toma de decisiones a lo largo del espectro del bienestar de menores. Hasta que se eliminen las disparidades en los resultados al comparar a los menores y las familias afroamericanos e indígenas estadounidenses con sus contrapartes de raza caucásica, los líderes deben comprometerse con estrategias de largo plazo. El Department of Children and Families (DCF; Departamento de Menores y Familias) de Connecticut tiene una larga historia en la búsqueda de soluciones para las desigualdades raciales. En esta sesión de preguntas y respuestas, la comisionada Vanessa Dorantes y la subcomisionada Jodi Hill-Lilly explican su enfoque y comparten los planteamientos de la agencia para garantizar que su compromiso con la justicia racial no decaiga.¹



¿De qué manera trabaja el Department of Children and Families de Connecticut para lograr la justicia racial?

¿Por qué la justicia racial es un elemento clave de su trabajo?

Dorantes: Nuestro trabajo relacionado con la raza es tan importante que no queríamos mezclarlo con otras cosas que también son importantes para nuestra toma de decisiones. Por ello la justicia racial se incluye de manera explícita como uno de nuestros objetivos estratégicos. Existen muchas razones por las que la atención a la justicia racial es necesaria, en especial en el bienestar de menores; sin embargo, una de las más críticas es porque nuestra juventud y sus familias lo merecen.

¿Puede describir su trayectoria hacia la justicia racial?

Dorantes: Hemos estado haciendo este trabajo por mucho tiempo. Este viaje se parece más a un regulador de intensidad, no a un interruptor de la luz en el que de repente todo se ilumina. No hay manera de ponerlo en marcha de manera rápida. Es posible que nunca veamos la línea de meta, pero, en última instancia, se espera que las personas sientan que el trabajo es diferente debido a sus esfuerzos.

Hill-Lilly: Hace 15 años, nuestro enfoque era abordar las actitudes y los sesgos del personal, así que empezamos con capacitación. Creíamos que si capacitábamos a todos, arreglaríamos todo. No funcionó. La capacitación nos llevó a un punto donde todos teníamos un lenguaje común, lo cual era básico, pero no mejoró los resultados para los menores y las familias. Así que aproximadamente

hace 8 años, establecimos un [Racial Justice Workgroup \(Grupo de Trabajo sobre Justicia Racial\) a nivel estatal](#), que incluye subcomités que analizan la estructura en la agencia; las políticas y las prácticas; el desarrollo de la fuerza laboral; los contratos y las adquisiciones; y la comunidad. Realmente empezamos a ver todas las políticas de nuestra agencia desde un enfoque de justicia racial, incluidas las nuevas propuestas, para que no tomáramos decisiones de manera inadvertida que fueran en contra de nuestros valores sobre la igualdad racial. Utilizamos datos sobre las desigualdades para orientar el trabajo. La justicia racial también ha sido integrada al [Family First Prevention Plan \(Plan de prevención de Family First\) de Connecticut](#), que apenas se aprobó.

¿Cómo están utilizando los datos para avanzar en este trabajo?

Hill-Lilly: Una vez que recopilamos los datos, planteamos preguntas como: *¿Por qué los datos son así? ¿Por qué estamos viendo desigualdades? ¿Qué factores contribuyen a estos resultados?* Buscamos comprender la manera en que las decisiones estaban afectando a los menores y las familias. En los últimos dos años, comenzamos a hacer un análisis de causa raíz, enfocándonos en lo que sucede en nuestra toma de decisiones y qué efectos tiene en los resultados. No solo es la actitud del gestor de casos en lo individual, son los sistemas con los que nuestros menores y familias son atendidos.

Perfeccionar el enfoque de la seguridad a través de la prevención en el sistema de bienestar de menores



Fuente: Connecticut DCF

¿De qué manera trabaja el Department of Children and Families de Connecticut para lograr la justicia racial?

Nuestras estrategias se basan en datos y métricas, y buscamos eliminar las disparidades en los principales puntos de toma de decisiones. Sabremos que nuestros esfuerzos están haciendo la diferencia cuando dejen de existir estas disparidades. Tenemos objetivos aspiracionales para todo nuestro trabajo, que también se desglosan por raza. Nuestra mayor victoria es cuando una persona que está supervisando un proyecto pregunta si hemos desglosados los datos por raza. Esto representa un cambio de cultura y no solo una práctica impulsada por datos en sí misma.

Dorantes: Para comprender lo que veíamos en los datos, primero tuvimos que conjugar las prácticas y las políticas. Por ejemplo, se supone que deben realizarse reuniones del equipo de menores y familias (CR-CFTM, por sus siglas en inglés) para considerar remover al menor cuando se han identificado factores de seguridad y el gestor del caso está considerando remover al menor de sus padres, *antes* de que ésta realmente tenga lugar. A través de nuestro proceso de CR-CFTM, evitamos las separaciones el 40 % del tiempo al ofrecer más apoyos para que la familia mitigara el factor de seguridad. Pero cuando analizábamos los mismos datos, desglosados por raza, la historia era diferente. En el caso de los menores afroamericanos había más probabilidades de que el proceso CR-CFTM tuviera lugar *después* de que habían sido separados. Nos preguntamos cómo era posible que el proceso CR-CFTM tuviera lugar para las familias caucásicas en el plazo de tiempo prescrito, pero no para las familias afroamericanas. Entonces proporcionamos al personal datos concretos e implementamos algunas barreras de comportamiento para ayudar. Sabíamos que solo pedirle al personal que observara los datos sería abrumador, y nada cambiaría, por lo que implementar barreras para el comportamiento fue esencial. Se convirtió en otra herramienta que la dirección podría utilizar para reforzar áreas de práctica específicas.

También vimos si deberíamos hacer que la justicia racial funcionara como un área con su propio enfoque porque

es tan importante para medirse de manera separada, o si debíamos incluir estas métricas en todo lo que hacemos. Existen buenos argumentos para ambas posiciones.

También es importante que no nos veamos atrapados en una *parálisis analítica*. En el trabajo para lograr la igualdad, siempre se pueden encontrar datos que aventurarán a lo desconocido, lo cual desvía nuestra atención de nuestro objetivo global. El objetivo global es lograr mejores resultados para todos los que son atendidos por el sistema. Pero cuando los resultados no cambian rápidamente, puede resultar desalentador. Algunas veces los sistemas se castigan a sí mismos al no ver las pequeñas victorias. Por eso **nuestro enfoque es crear una infraestructura y una cultura en las que las personas de todas las razas planteen cuestiones de equidad de manera consistente.**

¿Cómo se concibe el cambio de cultura dentro de un marco de justicia racial?

Hill-Lilly: Además de tener [un lenguaje y objetivos comunes](#), el cambio de cultura requiere *adaptarse a la incomodidad* en este espacio. El Racial Justice Workgroup también ha usado de manera deliberada la ciencia de la implementación para involucrar a las personas a todos los niveles. Uno de los cimientos de la ciencia de la implementación es el liderazgo adaptativo, lo que requiere la participación de las personas que realizan el trabajo para generar soluciones con sentido. Somos muy decididos sobre a quién incluimos en el grupo de trabajo. Además de involucrar al personal de todos los niveles de la agencia, también involucramos a los jóvenes y las familias. Hemos establecido la expectativa de que no son los líderes quienes dictan lo que sucede. El liderazgo adaptativo requiere ser abierto y holístico sobre a quién se escucha.

Reconocemos que esto comienza con el personal que contratamos. Analizamos nuestro proceso de reclutamiento para asegurarnos de tener paneles diversos y planteamos preguntas en las entrevistas sobre los

Asumir que sólo las personas de color deben llevar este estigma es problemático y lamentablemente erróneo. Cada persona es importante, cada voz cuenta. Esta no es una cuestión que la gente de color deba promover; todos tenemos que trabajar en conjunto para hacer avanzar a nuestra sociedad.

— JODI HILL-LILLY,

SUBCOMISIONADA, CONNECTICUT DEPARTMENT OF CHILDREN AND FAMILIES

¿De qué manera trabaja el Department of Children and Families de Connecticut para lograr la justicia racial?

valores de los candidatos relacionados con cuestiones como la pobreza y la raza. También analizamos nuestros contratos con los proveedores para asegurarnos de que también pusieran atención a la justicia racial dentro de su proceso de contratación. Una vez que contratamos al personal, nos damos cuenta que la capacitación sobre la equidad racial no es suficiente, por lo que también incluimos orientación.

Dorantes: Junto con el Racial Justice Workgroup, hace poco establecimos nuestro marco de cultura de seguridad, al que llamamos *Safe and Sound* (sanos y salvos). El enfoque de *Safe and Sound* es crear un espacio para que el personal hable de manera abierta sobre lo que los incomoda y también hemos sido deliberados en cuanto a que la [justicia racial debe estar vinculada con nuestro trabajo en materia de cultura de seguridad](#).

Hill-Lilly: Un principio de la cultura de seguridad es crear un ambiente donde el personal pueda decir la verdad sobre las veces en las que no están cumpliendo con los estándares. Sabemos por investigaciones que cuando se crea un ambiente de aprendizaje y una cultura de seguridad, los errores disminuyen, ya que las personas no temen ser honestas. ¿Qué mejor protección para la justicia racial que aquella en la que las personas pueden ser honestas sobre cómo se sienten? Tuvimos que incluir al área de Recursos Humanos en el proceso, porque cuando las personas son honestas sobre los errores, no queremos que la primera reacción sea castigarles, lo cual

en última instancia los desalienta. Desde luego que existen medidas disciplinarias cuando son necesarias, pero nos dimos cuenta de que sancionar en demasía no promueve el ambiente de aprendizaje que estamos intentando crear.

Dorantes: Un ejemplo de esto fue un correo electrónico que recibimos de manera anónima de parte de un miembro del personal durante los disturbios raciales en el verano del año 2020. El correo electrónico reveló que sabía que tenía sesgos, pero que no le resultaba seguro hablar al respecto o de su perspectiva sobre nuestro trabajo. Aunque no nos gustaron ni estuvimos de acuerdo con muchos de sus sentimientos, sabíamos que nuestro trabajo no era deshacernos de una persona, sino reconocer que el sistema está constituido por personas que tienen sus propios puntos de vista y toman decisiones sobre los menores y las familias, y que nosotros, como sistema, somos responsables de esas decisiones todos los días.

Hill-Lilly: Nos dimos cuenta que no necesitamos gastar mucha energía en intentar cambiar el punto de vista de una persona. En su lugar, necesitamos enfocarnos en las decisiones que se toman por los menores y las familias, para asegurarnos de que estén alineadas con nuestros valores y en la manera en que queremos que los menores y las familias sean tratados.

El trabajo del DCF de Connecticut se basa en la cultura de *Safe and Sound*



Fuente: Connecticut DCF

¿De qué manera trabaja el Department of Children and Families de Connecticut para lograr la justicia racial?

¿Cómo se manifiesta la justicia racial en su liderazgo?

Hill-Lilly: La representación de las personas de color es importante. Te hace sentir orgullo ver que personas que se nos asemejan ocupan posiciones clave. Para que la agencia avance, independientemente de los sesgos (y todos los tenemos), tratamos de ser estratégicos con nuestra comunicación y en nuestras acciones para asegurarnos de que las personas puedan escuchar lo que estamos intentando decir.

Dorantes: Mis dos subcomisionados son personas de color y, como comisionada, tuve que plantearme si la gente se opondría más si viera que las tres personas que encabezan nuestra jerarquía son de raza negra. Me aventuro a adivinar que no es una pregunta que alguien plantearía si las tres personas que ocupan las posiciones de liderazgo fueran de raza blanca. Elegí a las mejores personas para el trabajo, pero es un equilibrio constante. Y tiene costos.

Nos hemos propuesto ser capaces de *enseñar e incluir* a personas de todas las razas y sexos para hacer avanzar esta labor. También es importante comprender que las personas de color pueden perpetuar el racismo estructural y sistémico sin saberlo debido a la opresión racial interiorizada.

El desarrollo del liderazgo será el legado de esta administración. Anteriormente, se identificaban paladines en todo el departamento para que participaran en el Racial Justice Workgroup, pero si carecían de autoridad jerárquica sobre otra área, no podían avanzar para lograr los resultados. A menudo, las personas que se sienten más cómodas trabajando por la justicia racial son aquellas que levantan la voz y dan un paso al frente, pero pueden carecer de la autoridad jerárquica que corresponda a su dominio y entusiasmo. Proporcionamos a la alta dirección las herramientas para que colaboren con estos paladines para que les den la autoridad jerárquica y una base de valores para que logren avances.

También ha sido esencial la profundización de nuestras estrategias de comunicación. Hemos tenido reuniones abiertas y cumbres de líderes sobre justicia racial para involucrar al personal de manera directa. También planteamos preguntas a nuestros líderes sobre cómo se aseguran de que la información sea compartida más allá de los informes directos y nos aseguramos de hablar sobre la manera en que el personal interactúa con la comunidad y con las familias. Esto es necesario para todas las divisiones, no solo para el personal que atiende de manera directa. En algunas ocasiones, las personas se sienten cómodas sentándose y esperando a que las iniciativas pasen o se esfumen, y nuestras

familias se merecen mucho más que alguien a la espera de autorización.

Una vez tuvimos un ejercicio donde pedimos a la alta directiva que nos dijeran cómo la injusticia racial se manifiesta en su trabajo. Hablamos sobre un ejemplo de jóvenes que empezaban a manifestar problemas en nuestro centro psiquiátrico de tratamiento residencial. Nos dimos cuenta que el proceso de admisión estaba asignando a jóvenes con comportamientos de *interiorización* a una área en particular, y a jóvenes con comportamientos de *exteriorización*, que a menudo eran de piel más oscura, a otra área del centro. Los jóvenes llamaban a esta parte del centro “The Hood,” como la demuestra una ventana que había sido tapiada y no había sido sustituida. Tuvimos que preguntarnos sobre la manera en que el proceso de evaluación al ingreso influía en el lugar al que los menores eran asignados en el centro y cómo percibían esos espacios físicos en función del aspecto de los edificios. Con 3200 miembros del personal, tuvimos que hacerlo realidad para que **se comprendiera la manera en que la justicia racial se vincula con su trabajo.**

¿Cómo fue liderar el trabajo en materia de justicia racial durante los disturbios raciales de 2020?

Dorantes: Cuando se piensa en la evolución de nuestro trabajo en el ámbito de la justicia racial y en cuánto tiempo hemos estado en ello, se podría pensar que tenemos buena posición para responder a la agitación nacional. No importó en dónde estuviera o de qué color fuera su piel, todos fuimos afectados por la agitación en materia racial. Necesitamos abordar los problemas e identificamos que necesitábamos hacer más para asegurarnos de que hiciéramos nuestro trabajo. Los menores y las familias deben poder contar con ello.

La experiencia de la fuerza laboral de Jodi fue esencial para ayudarnos a darnos cuenta que aunque habíamos estado sentando las bases, teníamos que hacer una pausa y tomar la temperatura de la alta directiva para ver si podían dirigir esta labor en un momento tan cargado emocionalmente. Contamos con personas expertas en la materia sumamente competentes, pero las personas se encontraban paralizadas pensando sobre si podían, o incluso si debían hacerlo, y qué tipo de herramientas necesitaban para ello. Algunas personas estaban listas y otras querían mantener su vida personal separada de sus responsabilidades de liderazgo profesional. Establecimos un marco y ofrecimos la alta directiva el apoyo que necesitaba, y entonces el proceso que tomamos con la alta directiva debía reflejarse en el personal. Se entablaron discusiones de manera orgánica, pero se

¿De qué manera trabaja el Department of Children and Families de Connecticut (Departamento de Menores y Familias de Connecticut) para lograr la justicia racial?

necesitaba algo de estructura y protección para crear ese ambiente de seguridad.

Hill-Lilly: Estamos aquí para preservar a las familias y mantener a los menores a salvo, por lo que aprovechamos que sabemos **que debemos cuidar al personal para que cuiden de las familias**. Tenemos un objetivo común en el ámbito del bienestar de menores, y regresar las conversaciones a ese objetivo común nos ayudó a que volviéramos a estar en sintonía, independientemente de los problemas evidentes. Sabíamos que teníamos que hacerlo en conjunto porque había menores y familias que nos necesitaban.

¿De qué manera han usado la legislación para promover este trabajo?

Hill-Lilly: Todo tuvo que ver con la ciencia de la implementación. Sabemos que la capacitación por sí sola no cambia la cultura, por lo que analizamos todos los factores organizacionales que pudieran operar en contra de la misión; **si no se pone atención a las políticas, las leyes y el financiamiento, bien podría olvidarse de las estrategias prácticas**. Sabíamos que el trabajo en materia de justicia racial tenía que ser algo

que sobreviviera a una sola administración. ¿Qué mejor manera de hacerlo que con las leyes? Ahora, la [ley exige que la agencia identifique desigualdades raciales y étnicas](#) en el ámbito del bienestar de menores y trabaje para eliminarlas, y entregamos un [informe anual](#) para informar al poder legislativo sobre nuestros esfuerzos.

¿Qué consejos les daría a otros líderes?

Hill-Lilly: Nos paramos y nos detuvimos muchas veces, y tuvimos algunos errores descomunales. No ha sido perfecto; se han presentado quejas y demandas. Pero ha sido extremadamente exitoso a pesar de todo eso. Así que diría: *No se rindan a mitad de camino. Mejorará.*

Dorantes: Mantengan a los menores y las familias en el centro del trabajo, y asegúrense de que cuenten con infraestructura que esté alineada con su marco de justicia racial. Concédase la gracia y trabaje con otras personas, porque si usted va a hacer el cambio, cada persona tiene que hacerlo con usted, independientemente de dónde se siente o del color de su piel. La inversión será responsabilidad compartida. En ocasiones se sentirá como intentar “vaciar el mar con una cucharita”, pero las iniciativas deliberadas, incrementales y medibles, son las más sostenibles a largo plazo.

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

1 Adaptación de una entrevista realizada a Vanessa L. Dorantes, comisionada, y Jodi Hill-Lilly, subcomisionada, del Department of Children and Families de Connecticut el 4 de febrero de 2021.

Tel.: 800.228.3559

Tel.: 206.282.7300

Fax: 206.282.3555

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

