

Aplicación de las señales de seguridad como itinerario de aprendizaje

por Nele Haedens, responsable de políticas, Agencia Growing up, Flandes, Bélgica



Este documento forma parte del Proyecto Europeo Erasmus+ KA202, "Participación y Colaboración para la Acción", acrónimo PANDA, Septiembre 2020 - Agosto 2023. En el proyecto participan 4 Universidades Europeas: Artevelde University of Applied Sciences (Bélgica), Norwegian University of Science and Technology (Noruega), Queen's University Belfast (Irlanda del Norte) y Universidad Complutense de Madrid (España). También participan 4 organizaciones: Growing Up (Bélgica); Trondheim Kommune/Link (Noruega); Voice of Young People in Care, VOYPIC, (Irlanda del Norte) y Fundación Secretariado Gitano, FSG (España).

Introducción

La aplicación de un nuevo enfoque no es algo aislado. En general, queremos una aplicación estructurada, pero sobre todo realista. Construimos un proceso de implantación en torno a la práctica, es la práctica la que guía la implantación. Con la implantación queremos habilitar, apoyar y asegurar la práctica.

Uno de los mayores aprendizajes del proyecto Panda es la importancia de la historia y el reconocimiento de que todos/as formamos parte de un sistema mayor. Las organizaciones son como sistemas vivos en una determinada cultura con valores operativos. La elección de un modelo, marco o enfoque, especialmente cuando se fundamenta en una cultura o contexto diferentes, debe hacerse de forma muy consciente. ¿Qué significa introducir/alinear un modelo empoderado y participativo en una práctica, cuando esta práctica toma forma en un contexto social, económico y político más amplio? Esta es una de las razones por las que no queremos recomendar un modelo o enfoque, sino más bien compartir nuestras experiencias, aprendizajes y nuestra mejor sabiduría e historias de diferentes viajes de implementación para apoyar la práctica participativa. Esta es una historia flamenca y me complace compartir nuestros aprendizajes.

La cultura se come a la estrategia

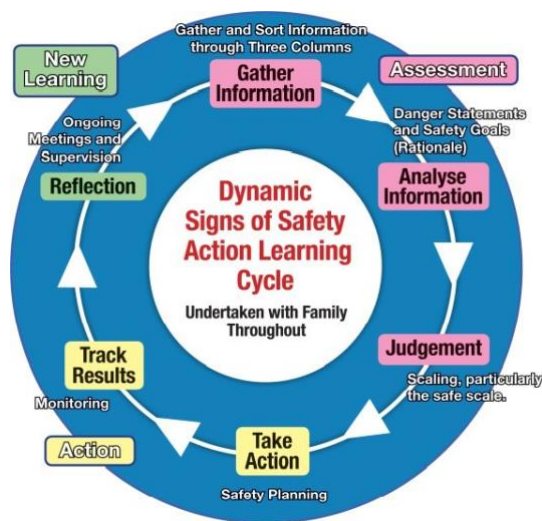
Con un proceso de aplicación se quiere hacer posible la práctica deseada, apoyarla y también salvaguardarla. En el centro de nuestra visión subrayamos que trabajamos junto con los/as niños/as, las familias y su red para crear seguridad. Si realmente queremos que los/as niños/as participen en la asistencia a los/as jóvenes, que tengan voz y, sobre todo, que tomen / den dirección, se requiere un cambio de paradigma en la forma en que miramos a los/as niños/as y a los/as clientes desde una actitud orientada a la solución y a la fortaleza. Incluso en el contexto de la justicia de menores, creemos que es posible trabajar desde este paradigma. Como trabajadores/as de atención a la juventud y protección de la infancia, todos estamos de paso en la vida de los niños, las niñas y jóvenes. Somos conscientes de que nuestra propia experiencia tiene límites y, cuando es necesario, nos asociamos con otros actores profesionales. Esperamos desarrollar compromisos compartidos dentro de la colaboración en beneficio del proceso que iniciamos con las familias. De este modo, queremos pensar y ser capaces de utilizar juntos lo mejor de nosotros mismos para ayudar a los padres y a su red a crear seguridad para sus hijos. Vemos la necesidad y el espacio para ello desde el momento en que los clientes entran en nuestros servicios hasta el momento en que podemos dejarles marchar de nuevo.

La cultura se come a la estrategia para desayunar (Peter Drucker). Se pueden idear muchas estrategias, pero no se puede ignorar una cultura. Necesitas diferentes intervenciones, métodos y herramientas, pero sobre todo necesitas un enfoque que alimente u organice la cultura organizativa. Tanto si se trata de una pequeña como de una gran organización, nunca se trabaja ni se opera solo. Uno de los mayores aprendizajes del proyecto Panda es que operas en una determinada cultura con unos valores operativos. Elegir la participación es elegir una visión que puede o no ser congruente con los paradigmas existentes en tu sociedad, organización o sistema de atención a los jóvenes, por lo que también es elegir un cambio de paradigma. Como agencia, hemos elegido la aplicación de Signos de Seguridad como enfoque principal de nuestra práctica. Signos de Seguridad refleja nuestros principios de buenas prácticas. Los niños, las niñas y sus familias estarán en el centro de nuestro trabajo, nuestra evaluación, nuestra toma de decisiones y nuestro apoyo.

Un proceso de aprendizaje

Aplicar es reflexionar... y aprender" (Boendermaker, 2011). En otras palabras, es un proceso dinámico o un viaje de aprendizaje. Al principio, determinamos lo que queremos que cambie (cambios deseados, futuro) y elaboran planes y objetivos, que se evalúan periódicamente y se ajustan si es necesario. Con el objetivo descrito, SofS como enfoque pone el foco en ese futuro deseado y subraya que el aprendizaje desempeña un papel importante en él. Traducir SofS al contexto flamenco ha sido y es un verdadero reto.

Turnell y Murphy (2017) introdujeron el ciclo de aprendizaje en la acción en el enfoque Signs of Safety en 2014 para fomentar el proceso de aprendizaje continuo por parte de los profesionales y las organizaciones en protección de la juventud.



El aprendizaje en la acción parte de la base de que la mayor parte de los conocimientos y competencias se adquieren haciendo y experimentando y reflexionando estructuralmente sobre las acciones con los colegas, en particular compartiendo las buenas prácticas con otros profesionales.

Crecimos a partir de un proceso de investigación-acción. El proceso de investigación colaborativa es esencial para el éxito del crecimiento sostenible de una agencia hacia el modelo Señales de Seguridad. Tuvimos que investigar qué aspecto puede tener SofS en nuestro contexto de atención a la juventud/protección de la infancia en Flandes. Tuvimos que probar lo que nos funciona bien y lo que no funciona.

Como parte de la búsqueda del aprendizaje, es plantearse y responder continuamente a preguntas como: "¿Cómo es un buen trabajo social, incluso en casos difíciles?" "¿Cómo construyen los/as trabajadores alianzas con padres e hijos/as en situaciones de sospecha de maltrato infantil o de maltrato justificado y, aun así, tratan con rigor los problemas de maltrato?". "¿Coincide esto con las diferentes misiones de la organización?". Estas diferentes formas de aprender son necesarias para profundizar y afianzar de forma sostenible el SofS en la práctica. Para poder aprender, se necesita un entorno que ofrezca el espacio y las posibilidades necesarias para ello.

Para lograr un cambio sostenible, pero sobre todo para hacer posible que los/as empleados/as trabajen de esta forma colaborativa, se necesitará algo más que educación, formación y supervisión. Se pide explícitamente a la organización que incluya estos elementos en su visión, estrategia, objetivos, procesos y procedimientos de apoyo más amplios, a fin de permitir la integración del enfoque en toda la organización.

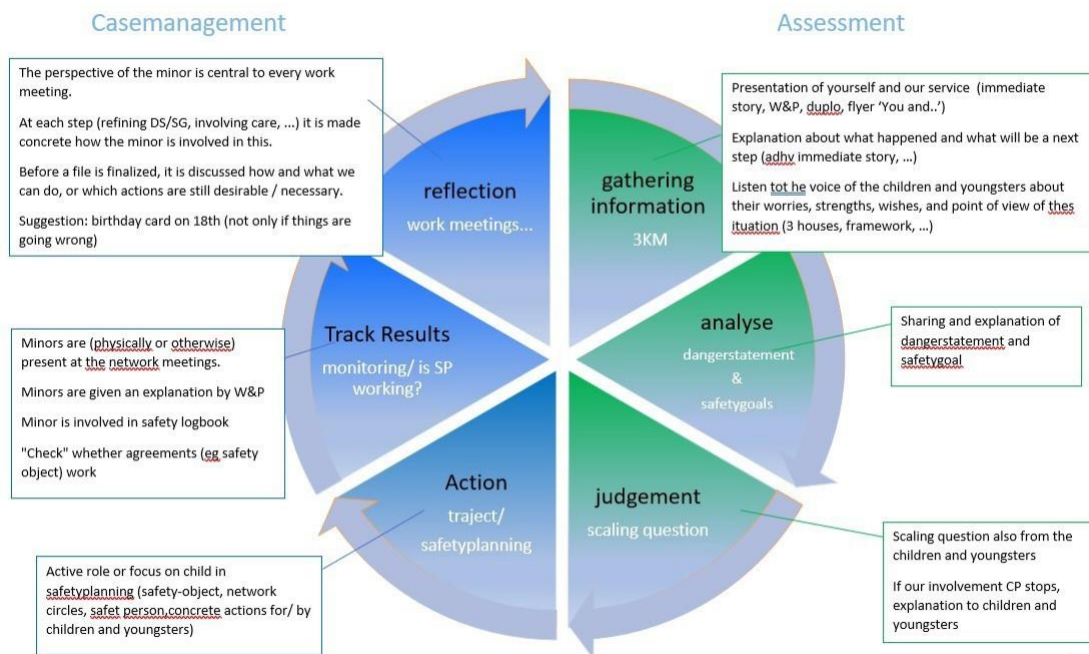
Reflexionar y actuar en la incertidumbre

Convertirse en una organización que aprende y que piensa, trabaja y se centra en las soluciones es un reto, pero también una condición. A menudo trabajamos en situaciones muy precarias en

las que la seguridad de los/as niños/as no siempre está garantizada. Esto va acompañado de la necesaria incertidumbre y, a veces, miedo. Las decisiones relativas a estos niños, a estas niñas y jóvenes afectan a sus vidas y a su entorno vital e implican riesgos. Atreverse a elegir en estas circunstancias la evolución hacia una organización de aprendizaje es un reto especial, que asumimos con entusiasmo y de forma meditada. Queremos inculcar una cultura en la que la reflexión conjunta, el diálogo, el aprendizaje entre iguales y el aprendizaje en equipo sean valores fijos, inscritos en nuestros procesos. Desde Flandes intentamos apoyar explícitamente y hacer hincapié en que el aprendizaje constante es esencial para el crecimiento profesional personal y el desarrollo organizativo. El aprendizaje nunca termina. Una cultura abierta y transparente fomenta una actitud de aprendizaje en un nivel individual, en el que los/as empleados/as buscan un reto, hacen preguntas, piden ayuda, se preguntan cómo pueden hacerlo mejor. Somos conscientes de que trabajamos a diario en situaciones de riesgo, en las que "cometer errores" no es deseable, pero es inherente al trabajo con personas y nosotros, como humanos, somos nuestro propio instrumento. En este contexto, necesitamos líderes que se atrevan a respaldar a sus empleados/as y familias. Cuando se produce un incidente/error, el empleado se siente respaldado por la organización, las cuestiones se aclaran juntos y se examina cómo lo afrontamos y cómo podríamos hacerlo de otra manera. La reflexión sobre las propias acciones es fundamental en toda la organización, donde el crecimiento constante es una oportunidad y una posibilidad.

Optar por SofS, un modelo de práctica, también significa que tuvimos que revisar nuestros procedimientos y procesos. No podíamos limitarnos a "copiar y pegar SofS" en nuestra realidad. En los primeros años de aplicación, investigamos qué aspecto podía tener el SFT en el contexto flamenco. Probamos lo que funcionaba y descubrimos lo que no funciona. Incluso hoy en día, seguimos preguntándonos cómo es el "buen trabajo" para nosotros/as, incluso en circunstancias difíciles. Los nuevos procesos se rediseñaron y se crearon a partir de experiencias prácticas en una fuerte interacción con la política. Observar juntos lo que funciona, lo que va bien y las "mejores prácticas" que tenemos, es el motor que nos ayuda a crecer y desarrollarnos. Centrarse en el niño o en la niña e implicarle e incluirle realmente en su trayectoria es algo más que verle y oírle una vez durante la investigación. Dar voz a los/as niños/as a lo largo de todo el proceso significa que los/as consultores/as son creativos/as, les explican por qué participamos, qué ocurrirá y les dan voz en todo ello. Invertimos en una relación de cooperación con sus padres para que nos den el mandato de trabajar también con sus hijos y viceversa. La figura (1) que figura a continuación es una traducción del ciclo de aprendizaje en la acción para tomar a los/as niños/as como un socio activo: qué es mínimamente necesario a lo largo del proceso, cómo pueden ser un socio permanente y cómo podemos concluir de forma significativa.

Figura 1: Guía práctica protección de menores Flandes: procesos OCJ & SDJ.



Durante la aplicación, también examinamos críticamente los procedimientos seguidos. ¿Qué forma de consulta se apoya en el proceso de toma de decisiones, planificación y seguimiento de los clientes?

Hablar por hablar

Pensar en el enfoque que se quiere dar a un caso o a una conversación es crucial para poder entrar en un proceso con los clientes de buena manera. Una red formada por colegas consultores, miembros de un equipo multidisciplinar, un jefe de equipo,... a la que el/la consultor/a pueda acudir para reflexionar y plantear preguntas es de gran apoyo. La preparación para los contactos con los /as clientes es algo que debe ser central a lo largo de todo el proceso. Ayuda a mantener el foco y el control sobre la ansiedad y sobre el impacto en el niño o en la niña y a llegar a un enfoque más específico. Para ello, reformamos nuestras reuniones de equipo e instalamos lo que llamamos "equipos de proceso". Se trata de un instrumento dinámicamente interesante, una forma de consulta que contribuye al seguimiento sustantivo y procesual de un expediente y crea una responsabilidad y un apoyo más compartidos en la toma de decisiones desde el principio. Una nueva mirada, un momento de reflexión contribuye a pensar en los próximos pasos, en las posibles preguntas, en los puntos ciegos y en cómo abordarlos,... Requiere cierta vulnerabilidad y, al mismo tiempo, apoya las acciones del consultor o consultara. Profesionaliza aún más al consultor /a en sus acciones y es específico de una organización que aprende.

Debe haber una inversión en todos los niveles de la organización, lo que significa que no sólo estamos aplicando SofS en el trabajo directo con las familias, sino que también prestamos atención a la forma que toman el liderazgo y los recursos humanos. Hay que prestar mucha atención a los procesos paralelos. **Predicar con el ejemplo.** Necesitamos un liderazgo fuerte y un compromiso evidente por parte de los líderes. Como líder hay que articular la visión y la dirección. Tenemos un plan y fijamos nuestros objetivos de lo que nos gustaría que ocurriera en nuestra organización, pero el camino no es tan fácil ni recto. Es un viaje en evolución, con altos y bajos. Como responsable político tienes que dar visión y dirección, pero no necesitas dar todas las respuestas o soluciones. **Sé el viento bajo sus alas.** Tenemos que modelar para ir más despacio,

dejar que el proceso ocurra y dejar que piensen en los problemas guiándoles con preguntas y dejar que vengan con soluciones antes de imponer las nuestras. Solo se va más rápido, juntos se llega más lejos. Hay que reunir a los/as profesionales y darles voz. Hemos creado distintos foros a diferentes niveles de la organización (por ejemplo, a nivel flamenco, regional y local) y facilitamos el intercambio entre la política y la práctica, lo cual es muy enriquecedor. Trabajamos mucho con los empleados/as, les animamos, les hacemos responsables de la aplicación y les dejamos experimentar. Así trabajamos juntos en una historia que crea una conexión. Intentamos escuchar más de verdad, recostarnos y hacer preguntas para dejar pensar a los demás. Hemos aprendido lo liberador que es y lo útil que resulta para la aplicación compartir la responsabilidad con trabajadores y colegas. Nos tomamos tiempo sin perder la concentración. Hacemos hincapié en el proceso de aprendizaje, también en la evaluación de los avances en nuestra práctica: buscamos los pequeños pasos, las cosas que van bien y quién o qué puede ayudar a dar un paso más. Esta evaluación nos ha demostrado que todo es cuestión de actitud y de entrar en interacción unos con otros. Hablamos de la evolución de la aplicación, evaluamos, creamos cosas para apoyar la aplicación,... De esta manera tenemos una conexión con la práctica y pueden dar dirección a la política. La inteligencia se produce en las relaciones.

*Un ejemplo de liderazgo realmente comprometido del que fuimos testigos: practica lo que predicas
Colin Gildernew, ex Presidente de la Comisión de Sanidad de la Asamblea de Irlanda del Norte: "Cuanto más futuro tengas, más voz debes tener".*

Referencias

Boendermaker, L. (2011). Implementing is reflecting. Evidence-based work and the implementation of interventions in youth care. Public Lesson 18/05/2011 by Dr. L. Boendermaker, Professor of Implementation in Youth Care at the Amsterdam University of Applied Sciences

Practical guide youth protection Flanders: processes OCJ & SDJ, Signs of Safety (2019) [Internal document] Brussels: Growing up.

Turnell, A. & Murphy, T., (2017). Signs of Safety. Comprehensive Briefing Paper (4th edition), East Perth: Elia International.