

Encuentro Regional del Proyecto Justicia para la Niñez 2024

Oficina de Administración de los Tribunales

UPR TPA



9.20.2024
San Juan, Puerto Rico

Integrando la comunicación colaborativa y liderazgo para el trabajo interagencial efectivo con la niñez y la juventud en Puerto Rico

Eduardo J. Zavala-Mendoza, PhD., MSW., MP, PPL.
Catedrático Auxiliar

Escuela Graduada de Trabajo Social Beatriz Lassalle
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras



Tabla de contenido

- 01** Objetivos de la presentación

- 02** Contexto del trabajo interagencial en el ámbito de la niñez y juventud

- 03** La comunicación colaborativa y el rol del liderazgo: asuntos clave y estrategias

- 04** Desafíos, barreras y alternativas para la comunicación colaborativa y liderazgo interagencial

- 05** Reflexiones finales y preguntas/comentarios

Objetivos de la presentación

- Definir y ejemplificar **conceptos** relevantes al **trabajo interagencial** en el contexto de los servicios sociales y de salud para la niñez y la juventud en Puerto Rico.
- Ampliar sobre la **relevancia** e **importancia** de la comunicación colaborativa y liderazgo interagencial para abordar problemas multidimensionales y desde la mirada del trabajo social.
- Abordar algunos **desafíos** actuales en el trabajo interagencial y cómo la comunicación colaborativa y el liderazgo puede ser **herramientas** clave para atenderlos.

¡Rompamos el hielo!

Si tus últimas semanas han sido una de las siguientes caras, ¿cuál sería respecto a la experiencia de comunicación con otras agencias?

Escanea y participa





Consideraciones introductorias en el ámbito de la niñez y juventud

Denuncian que niños de Educación Especial estarán sin servicios el próximo año escolar

Más de 20 mil estudiantes del programa estarán sin servicio de terapias y evaluaciones



el **Vocero**.com

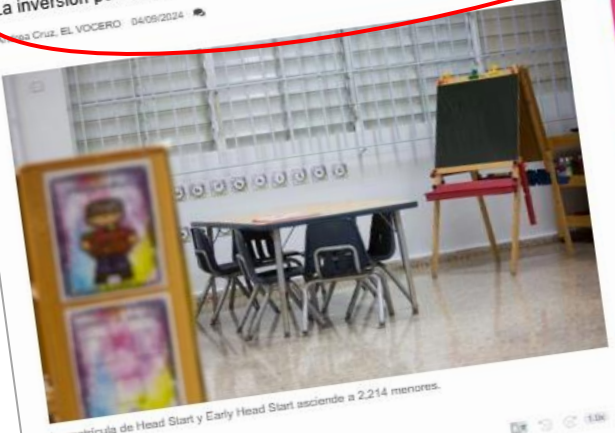
89°

MENU LEY Y ORDEN GOBIERNO DEPORTES ECONOMÍA ESCENARIO OPINIÓN DECISIÓN 2024 AUDIONOTICIAS

TITULARES Claro impulsa innovación en Parque de las Ciencias con fibra óptica y banda milimétrica 5G

Miles de niños quedan desprovistos de servicios en programas Head Start

La inversión por niño aumentó de \$11,000 a \$15,000 en Head Start y a \$21,500 en EHS



La matrícula de Head Start y Early Head Start asciende a 2,214 menores.

Escuchar este artículo ahora

00:00

A pesar de un aumento en el financiamiento federal de las subvenciones de los programas de Head Start (HS) y Early Head Start (EHS), miles de niños se quedarán sin servicios este año tras la Administración para el Cuidado y el Bienestar de la Niñez (Acuden), adscrita al Departamento de la Salud y Asuntos Públicos (DSAP), por una mala gestión y organización por ajustes en costos.

bettergoods
Cada día es gourmet.

Walmart

horoscopo
de Verónica

ESCUCHA AQUÍ LAS AUDIONOTICIAS

MI COMUNIDAD RECLAMA

Envía tu reclamo aquí

LLAMADO AL ESTADO

Urgen acción ante incidencia de delincuencia juvenil

El cierre de escuelas, la reducción de programas educativos y deportivos, y los altos niveles de pobreza figuran entre los factores que ponen en riesgo a los niños y adolescentes en Puerto Rico **PUERTO RICO HOY** PÁGINAS 4-5

PUERTO RICO HOY

EL NUEVO DÍA
Martes, 20 de diciembre de 2016

Marga París Arroyo

LUPA A ENJAMBRE EN ÁREA DE SALUD

Investigación de la OGP detecta fragmentación de servicios, pequeñas fincas de gobernanza y crecientes costos

RECOMENDACIONES

ASES
Modificar su estructura para adscribirla a Salud, pues casi todos sus ingresos son de fondos y no produce bienes.

CARDIOVASCULAR
Se advierte que datos más detallados de presupuestos pueden ayudar en construir mejores medidas.

SALUD
Deben identificar factores que afecten costos y eficiencia y mayor énfasis en la prevención y promoción de la salud.

\$3,065

SIN RENDIMIENTO

El gasto por capita en salud se estimó el año pasado en esta cifra, cantidad mayor que en otros países, como España e Israel, a pesar de que no se refleja una mayor calidad de vida a nivel general.

El gasto por capita en salud se estimó el año pasado en esta cifra, cantidad mayor que en otros países, como España e Israel, a pesar de que no se refleja una mayor calidad de vida a nivel general.

• Incremento en reclamos para respuesta

• Agudización de problemas

• Reducción de presupuesto

• Niveles de pobreza

• Incremento en costos

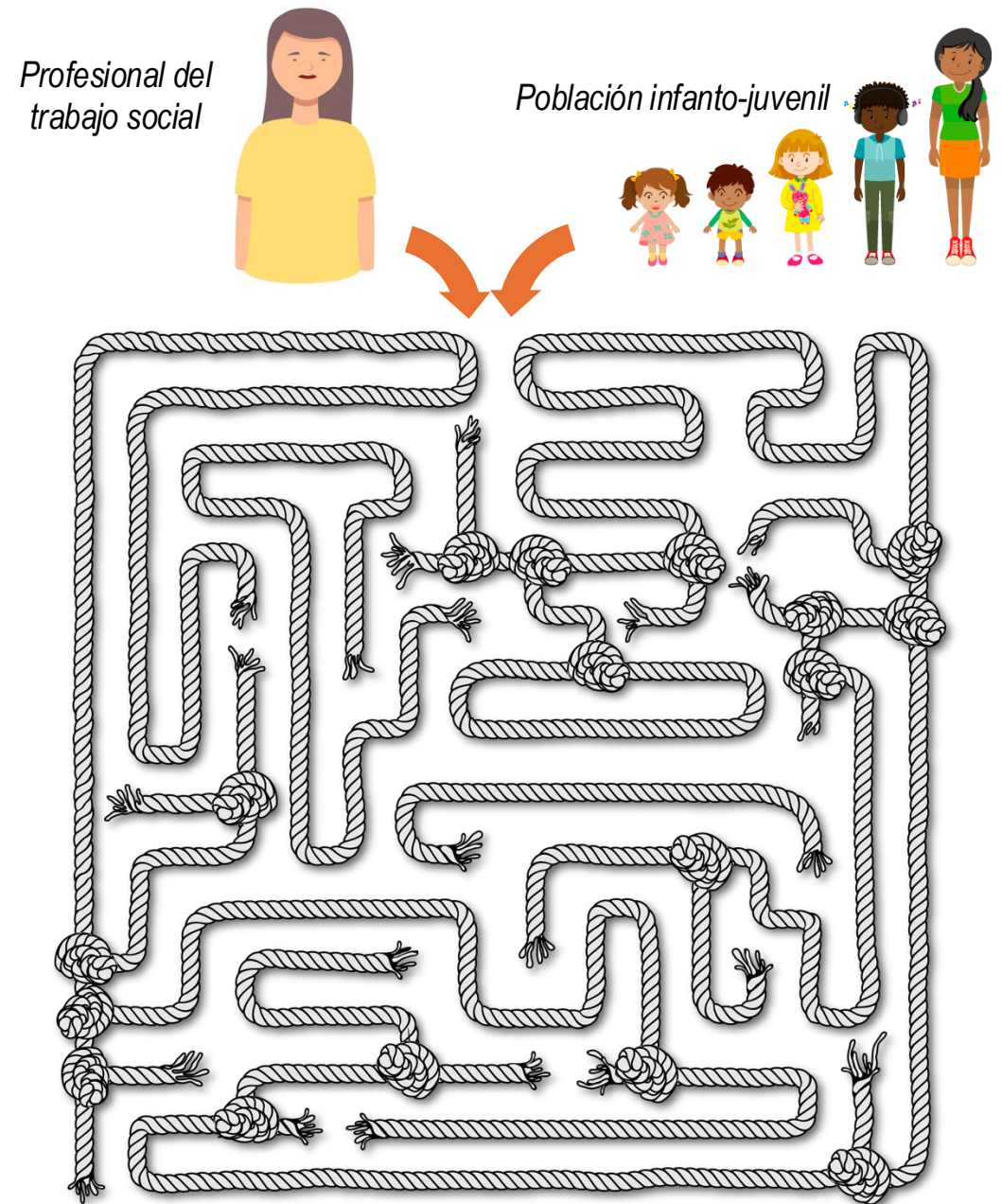
• Cierres y reducción de programas

• Fragmentación de servicios

• "Pequeñas fincas"

¿Cuál es la experiencia de “navegar” en el servicio por parte del infante y joven, sus familiares y del profesional?

Los enfoques unilaterales resultan insuficientes.



El trabajo interagencial

- Es la **colaboración** entre diferentes agencias, organizaciones o sectores con el fin de **abordar problemáticas complejas**, siendo de especial relevancia en el ámbito de la niñez y juventud.
- Urgencia para una **comunicación colaborativa** y el **liderazgo interagencial**: maximizar la efectividad de las intervenciones desde múltiples agencias que trabajen juntas para brindar **servicios y procesos holísticos y sostenibles**.

El trabajo interagencial

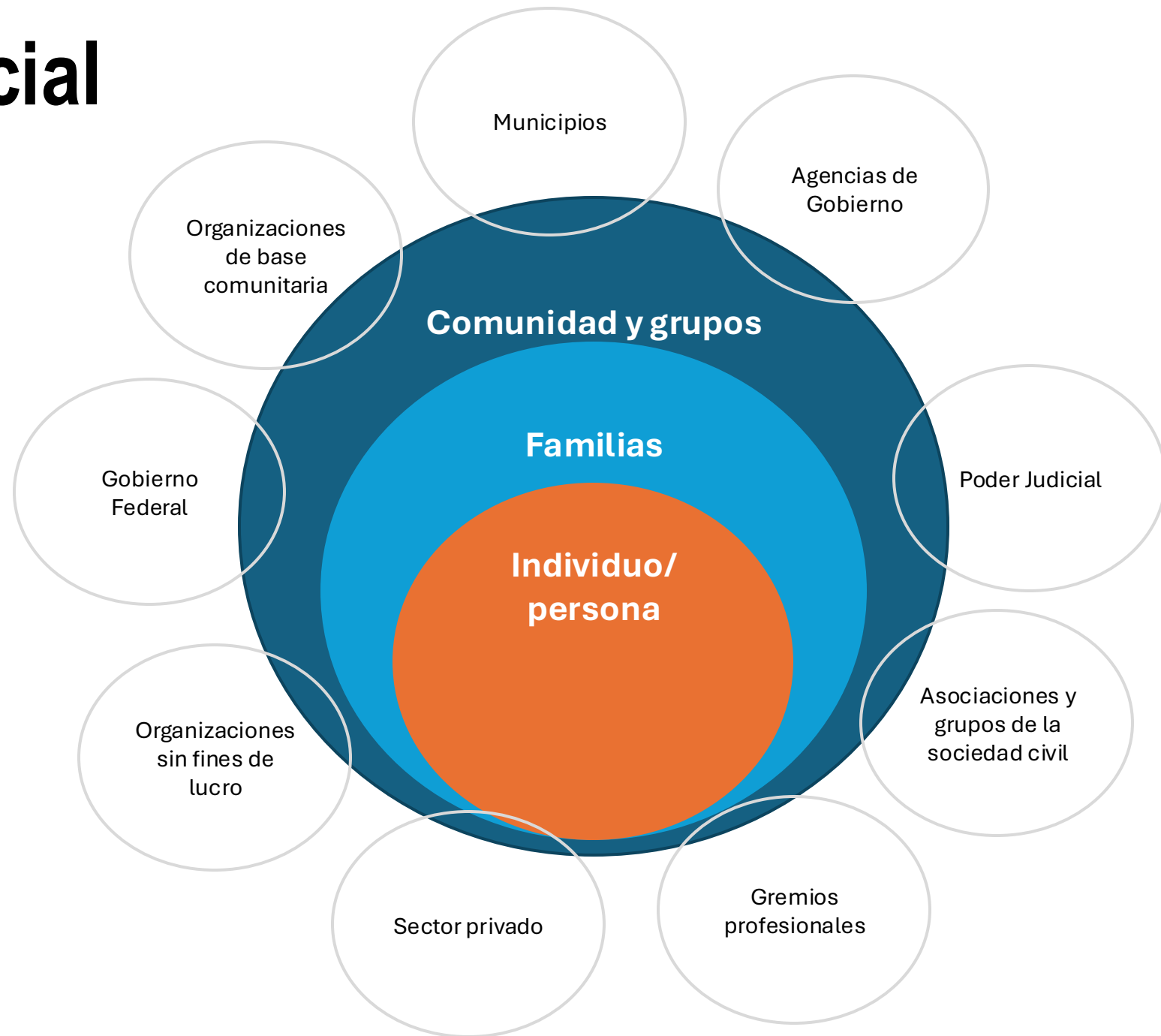
Múltiples desafíos y de forma simultánea requieren servicios integrados y coordinados:

Por ejemplo, alguien de la población infante-juvenil que experimente:

- Violencia intrafamiliar,
- Problemas de salud mental,
- Exclusión educativa y,
- Acceso limitado a servicios de salud.

Puede necesitar servicios coordinados de:

- Servicios de salud mental,
- Vivienda pública,
- Asistencia por desempleo (familiares),
- Consejería y orientación,
- Intervención en violencia doméstica,



¡Saca tu celular y participa!

1. Al escuchar el término “comunicación colaborativa” ¿Qué es lo primero que piensas?
2. ¿Cuándo consideras que la comunicación entre agencias es “efectiva”?

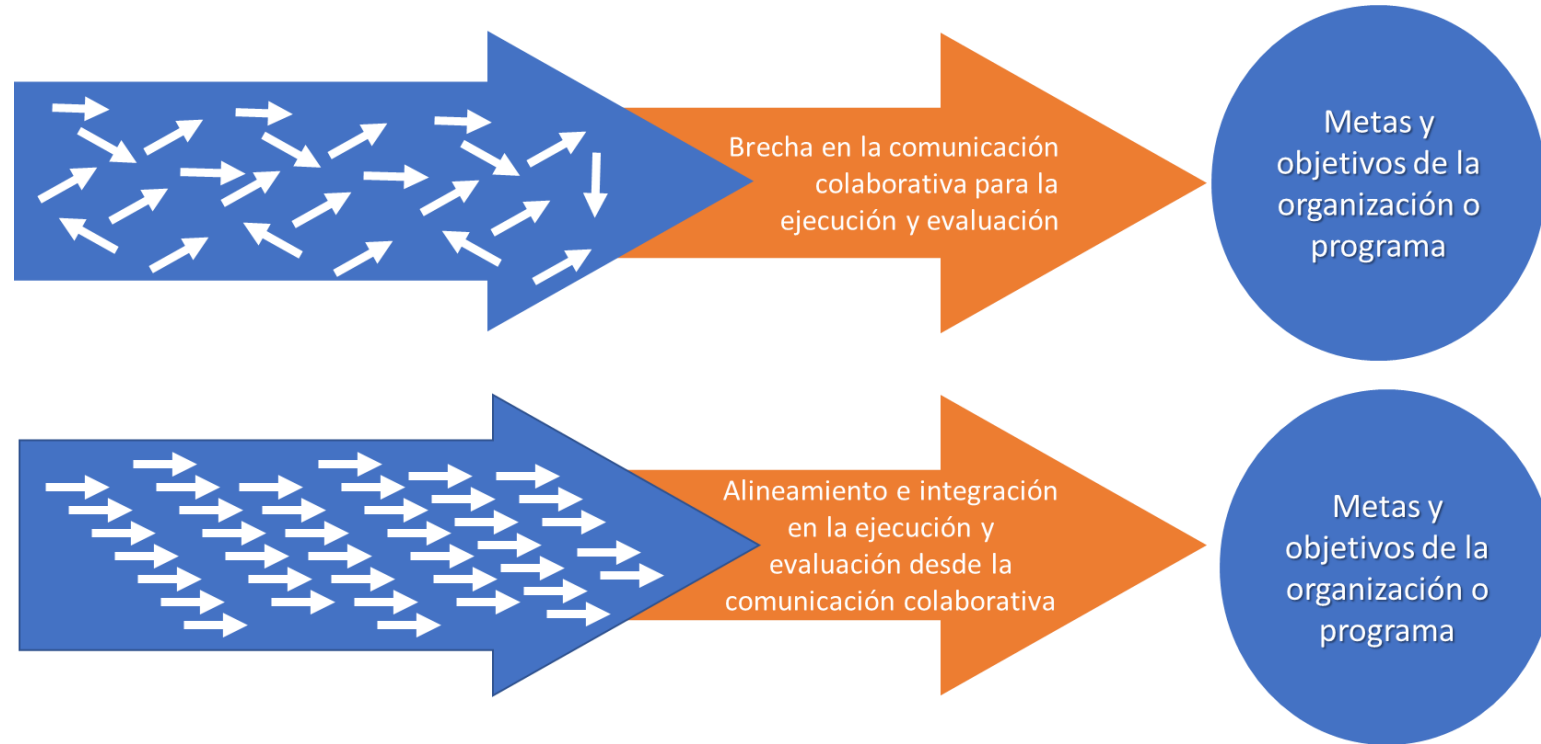


Escanea y participa



La comunicación colaborativa interagencial

- La **comunicación colaborativa** asegura que las agencias **compartan y trabajen** en un mismo marco de referencia: evitar **duplicidad** y **enfoques contradictorios**.
- La comunicación, cuando es **abierta y transparente**, permite la alineación de objetivos y estrategias entre las partes para fortalecer los servicios.



El liderazgo interagencial

- Facilita la **integración** y **cohesión** del grupo, asegurando el trabajar de manera conjunta hacia una visión compartida y objetivos comunes. Esto para facilitar la toma de decisiones conjunta.
- Sin embargo, este proceso no está exento de desafíos, como las **diferencias en culturas**, **resistencia al cambio**, **marcos legales de las agencias**, **fragmentación de los servicios**, entre otros asuntos.






**La comunicación colaborativa: su
importancia, valor y beneficios en el
trabajo interagencial**

Analizando la imagen, ¿De qué forma guarda relación a lo que se puede encontrar en algunas organizaciones o agencias?





“La comunicación colaborativa es un trabajo **consciente** y **constantemente reflexivo** con la comunicación que apoya, impulsa, desarrolla y cambia la dirección estratégica de la organización y entre organizaciones”
(Dahlman et al., 2021, p.4)

Importancia de la comunicación colaborativa en el trabajo interagencial

- La comunicación colaborativa en el contexto interagencial **no es la mera transmisión de información** entre programas o agencias.
- Implica un **intercambio activo y bidireccional**, en el que cada parte aporta, recibe y ajusta sus enfoques en función de la información obtenida de los demás.

Importancia de la comunicación colaborativa en el trabajo interagencial

- Es un proceso **dinámico y continuo**.
- Requiere de **empatía, escucha activa** y habilidades de **negociación** para llegar a consensos que beneficien a la niñez y juventud.
- El éxito de una intervención depende de cómo cada organización contribuye a una visión compartida.

Importancia de la comunicación colaborativa en el trabajo interagencial

Imagina la siguiente situación hipotético:

- Llega un caso donde una niña aparentemente fue abusada sexualmente por el padre. El caso había llegado al tribunal anteriormente y no se encontró algún asunto de protección. El caso vuelve a entrar y en esta ocasión entra por el cuartel de la policía y aparentemente la niña llega con evidencias físicas de abuso. Llega la prensa y la policía dice que el caso estaba activo, que ya el Tribunal anteriormente había intervenido y que Familia no había llegado al cuartel a pesar de que ellos habían sido informados por la policía de que la niña estaba con ellos.
- ¿Qué les dice este caso hipotético sobre la comunicación entre agencias?

Veamos algunos asuntos sobre el efecto de la comunicación:

- Lo que haya llegado al tribunal y al departamento de la familia no haya sido relacionado a abuso sexual o que hubiese sido otro agresor/a.
- ¿Por qué la policía no tiene información relacionado a la historia de estos casos?
- Es clave que la información de las agencias pertinentes se comparta.
- Es clave que antes de no tener toda la información, consulte o me comunique con las otras agencias.
- Ante esta situación, cómo se afecta el derecho humano de la niña.

Valor y beneficios de la comunicación efectiva

Cultura: Las organizaciones exitosas construyen y desarrollan una cultura colaborativa general que apoya y fomenta comportamientos alineados con estrategias organizacionales.

- Se identifica qué nos unen o nos vinculan, no solo en lo que nos diferencia entre las agencias.
- Estimula y posibilita el pensamiento creativo, el diálogo, la apertura y el intercambio de ideas.
- La cultura está estrechamente relacionada con la comunicación, ya que la cultura se muestra, se produce, se crea y se recrea en la comunicación entre los miembros de las organizaciones.

Valor y beneficios de la comunicación efectiva

Compromiso (*engagement*): existe la importancia de una comunicación interna que funcione bien para las operaciones de una organización y las comunicaciones al exterior de ella.

Clima de comunicación abierta: un clima de comunicación abierta, donde se fomenta la comunicación bidireccional entre compañeros de trabajo, gerentes y líderes, aumenta las posibilidades de lograr un mayor compromiso.

Valor y beneficios de la comunicación efectiva

Líderes que escucha: las organizaciones altamente efectivas escuchan los puntos de vista y las sugerencias de los compañeros y los integran claramente en el desarrollo de estrategias organizacionales.

Un sentimiento de “nosotras/nosotros”: Por último, en las organizaciones altamente efectivas y exitosas, se construyen y mantienen relaciones de colaboración informales. Esto, a su vez, crea un sentimiento de “nosotros” que hace que los compañeros de trabajo en todos los niveles de la organización sientan que están trabajando juntos para alcanzar sus objetivos.

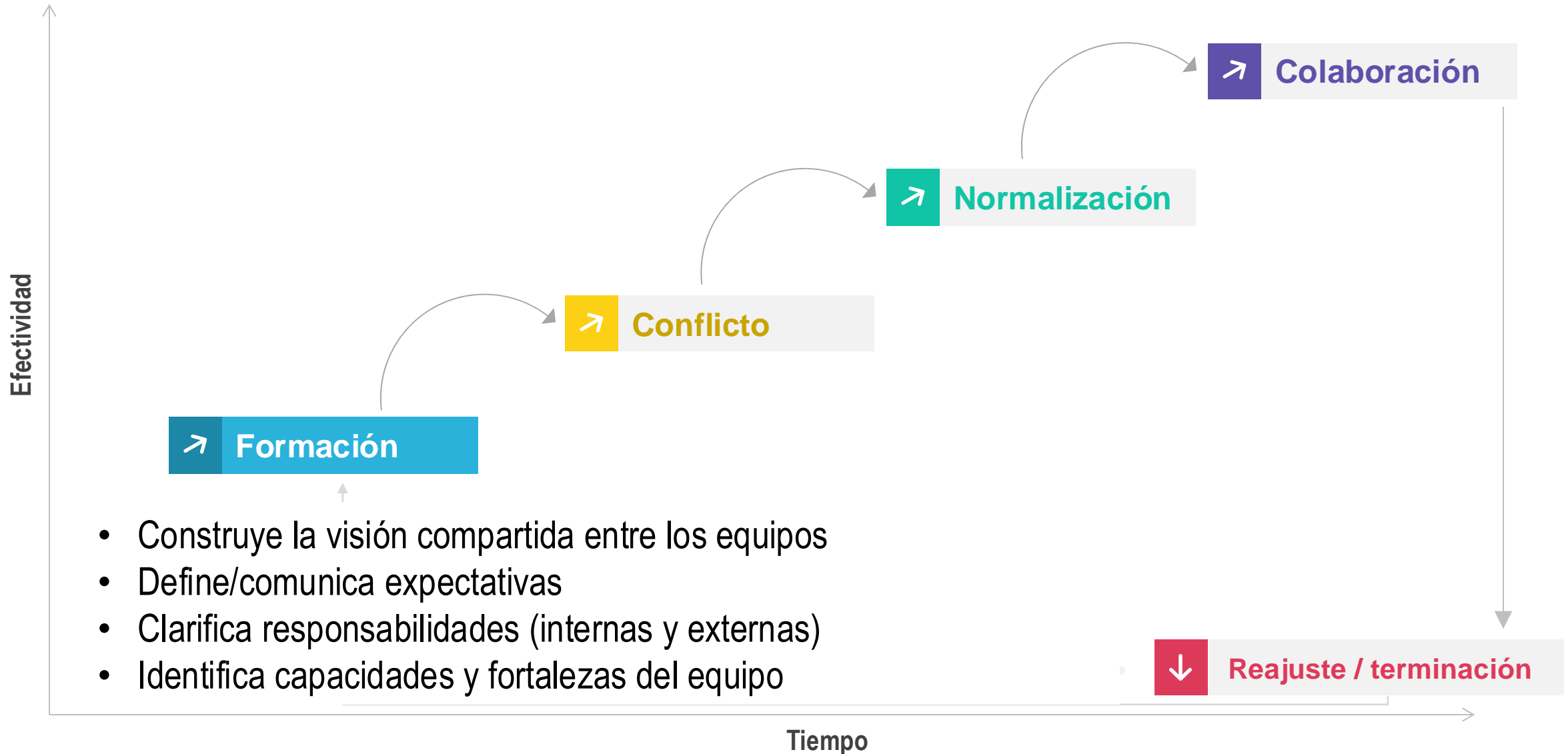


Estrategias y técnicas de comunicación colaborativa

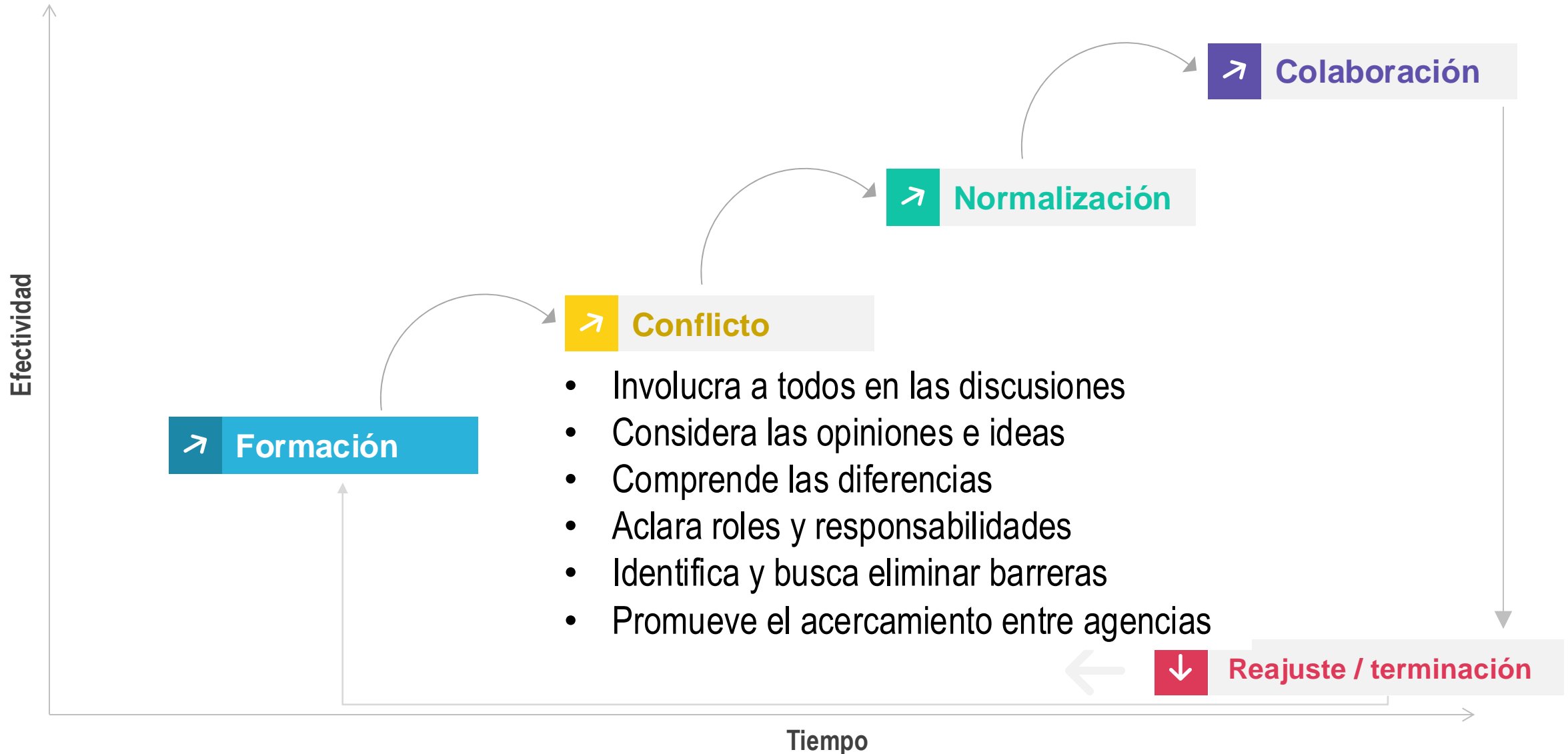
Habilidades para la comunicación efectiva

- Escucha activa.
- Animar a las personas a compartir el éxito o el fracaso.
- Capacidad de conocer bien a una colega.
- Brindar retroalimentación.
- Comprender los procesos de grupos.

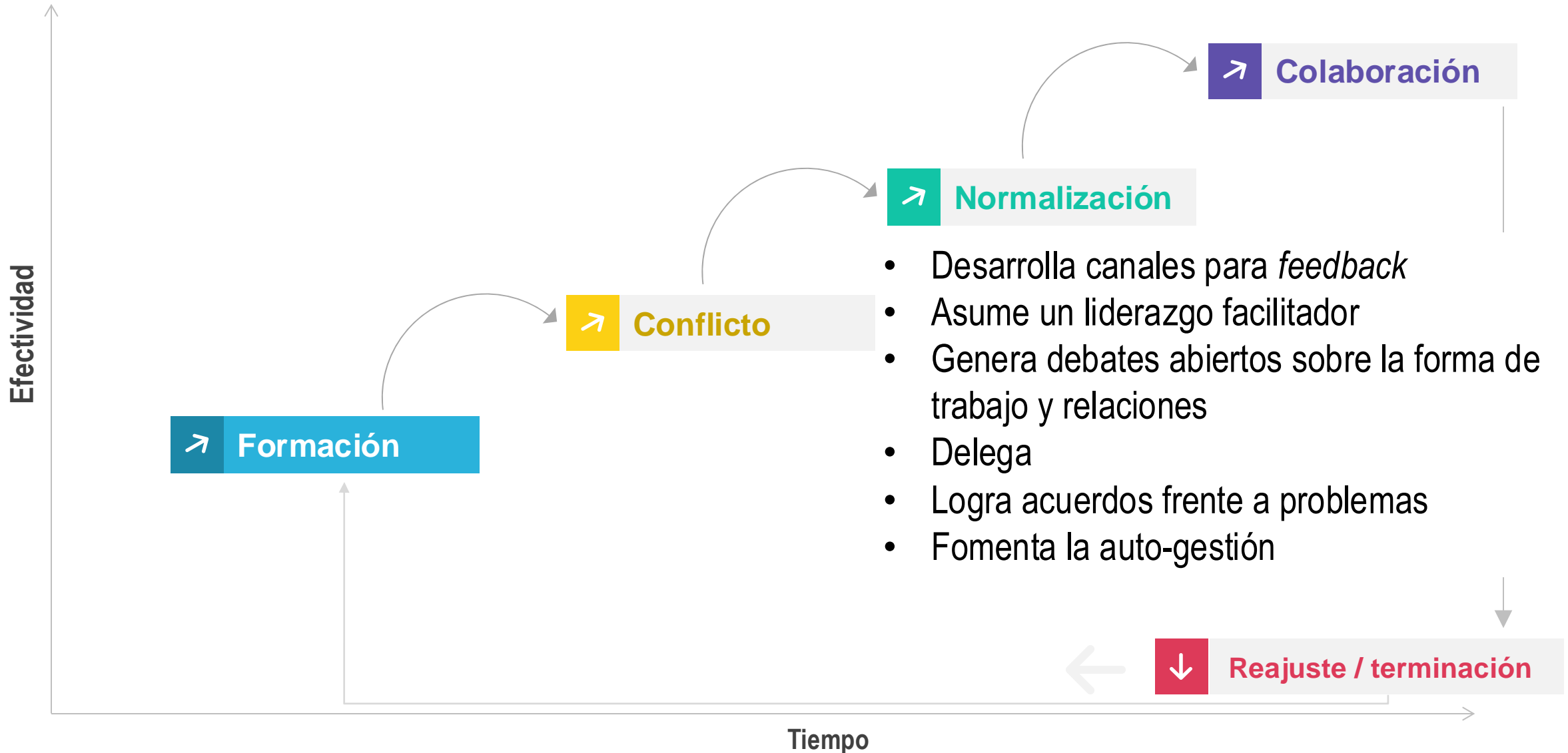
Comprende las fases y actividades para el desarrollo de equipos entre agencias (Tuckman Hutchings, 2019)



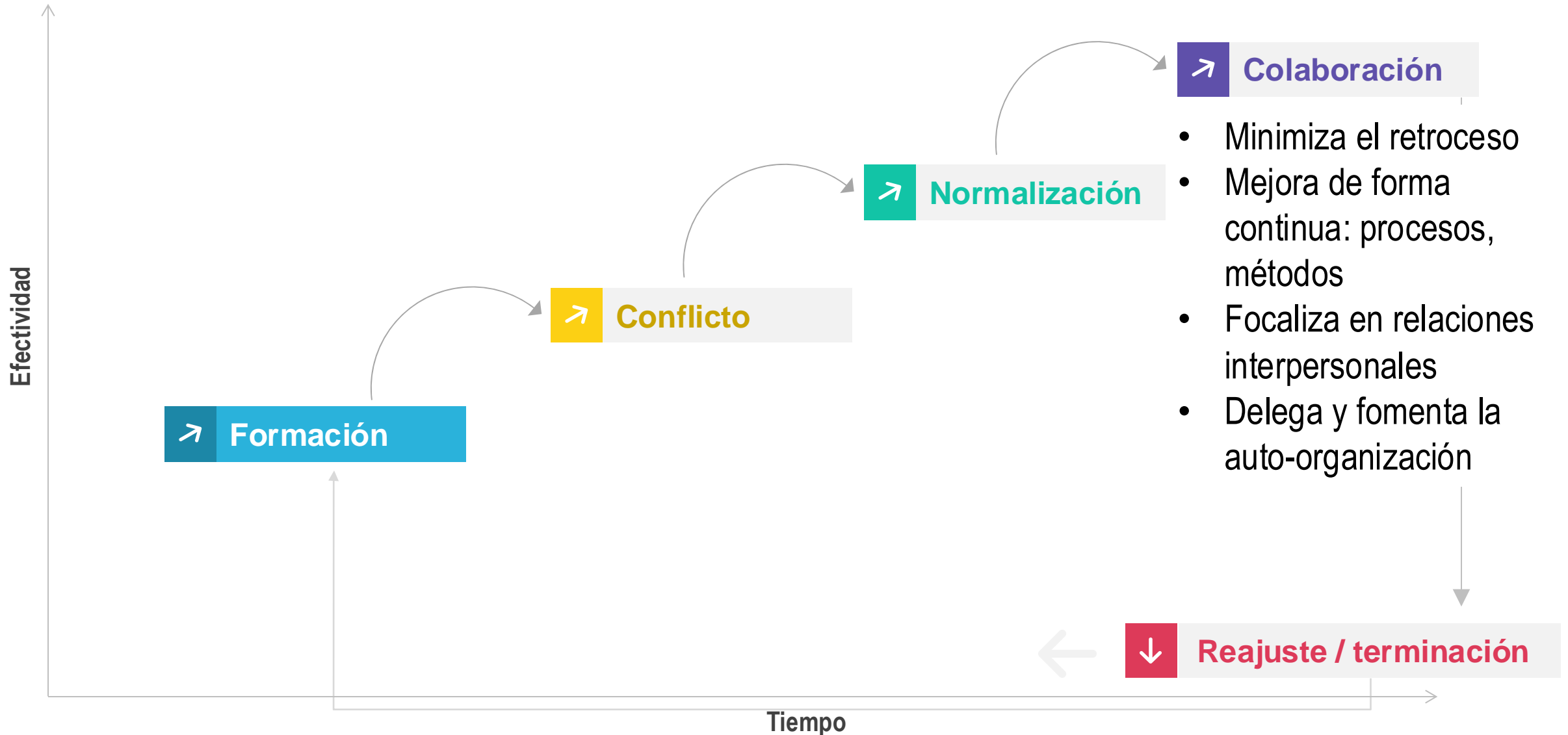
Comprende las fases y actividades para el desarrollo de equipos entre agencias (Tuckman Hutchings, 2019)



Comprende las fases y actividades para el desarrollo de equipos entre agencias (Tuckman Hutchings, 2019)



Comprende las fases y actividades para el desarrollo de equipos entre agencias (Tuckman Hutchings, 2019)



Ocho (8) preguntas poderosas en el desarrollo de equipos entre agencias (Tuckman Hutchings, 2019)

1. ¿Qué fases identificas en experiencias previas con equipos de trabajo a los que has pertenecido?
2. ¿Cómo te has sentido en cada una de ellas?
3. ¿Qué recuerdas de esa experiencia
4. ¿Qué asuntos contribuían o impedían el avance entre los equipos equipo? ¿Por qué?
5. ¿En qué fase crees que está tu equipo de trabajo?
6. ¿Qué comportamientos identificas que lo ubican en esa fase?
7. ¿Qué puedes hacer al respecto para asistir a tu equipo a avanzar hacia la fase de rendimiento?
(suponiendo que aun no está ahí)
8. ¿Qué te está faltando o qué estás necesitando para hacerlo?

Técnica del círculo de retroalimentación

Frecuencia

Categoría

Tiempo

Trimestral

Continuo

30 a 80 minutos

¿En qué consiste?

Es un ejercicio donde las personas de un equipo de trabajo brindan retroalimentación a esfuerzos desarrollados.

¿Cuándo se puede utilizar?

Cuando hay necesidad de reflexionar sobre el comportamiento individual o colectivo respecto al funcionamiento del equipo. Permite ajustar el enfoque trabajo conjunto de manera continua y propiciar comunicación interpersonal.

¿Cómo se usa?

Paso 1. Entrega y explica las tarjetas de “retroalimentación” y “avance”.

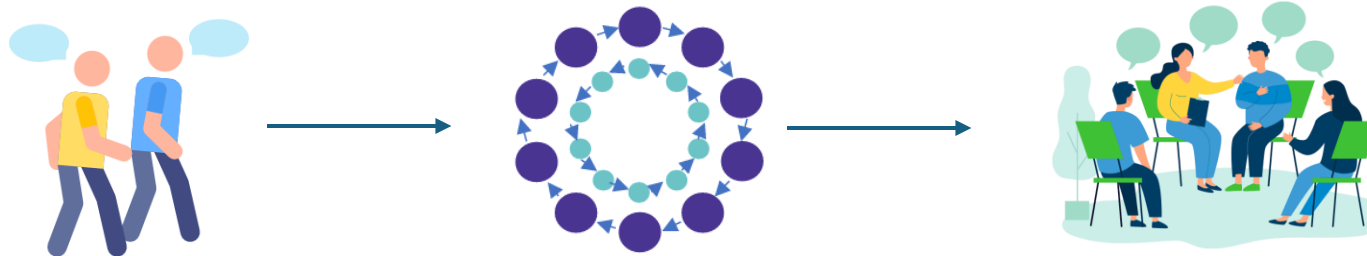
- Tarjeta **amarilla**: retroalimentación para el avance o crecimiento.
- Tarjeta **verde**: retroalimentación de apoyo y agradecimiento.

Paso 2. Selecciona un método:

- “Paseos” de retroalimentación (en pares)
- Retroalimentación tipo “Carrusel” (en grupos)
- Retroalimentación en círculo

Paso 3. Reflexión y resumen

- Qué hemos aprendido de la retroalimentación (individual y grupal)
- ¿Qué cambios se deben hacer?
- Cómo transfiero a la retroalimentación a mi trabajo diario.



Técnica Start, Stop y Continue

Frecuencia	Categoría	Tiempo
Mensual	Continuo	30 a 40 minutos

¿En qué consiste?

Consiste en la reflexión sobre los esfuerzos y experiencias de un equipo en un tiempo específico. Es una herramienta simple pero poderosa que permite a las personas y a los equipos que colaboran a decidir qué quieren cambiar al avanzar.

¿Cuándo se puede utilizar?

Brinda una excelente descripción general de cómo se ejecutan los esfuerzos. Después de realizar una sesión retrospectiva, todos pueden proponer puntos de acción para mejorar los procesos y volverse más eficientes y colaborativos.

Ejemplo:

- **Start:** comenzar a ser más puntual para las reuniones.
- **Stop:** dejar de enviar emails después del horario laboral porque altera balance del trabajo y espacio personal.
- **Continue:** seguir preparándonos para las reuniones.

¿Cómo se usa?

Paso 1. Start. Discute: ¿Qué debemos empezar a hacer

- ¿Qué herramientas debería comenzar a utilizar?
- ¿Existe algún estilo de comunicación que pueda funcionar mejor para los equipos entre agencias?

Paso 2. Stop. Discute: ¿Qué deberíamos dejar de hacer?

- ¿Los equipos utilizan herramientas que no funcionan?
- ¿Hay algún estilo de reunión o método de comunicación que no está funcionando?

Paso 3. Continue. Discute: ¿Qué debemos seguir haciendo?

- ¿Qué nos ha funcionado? ¿Qué ha gustado?

Paso 4. Analiza las ideas generadas con el equipo.

Paso 5. Da seguimiento a las acciones acordadas.

Técnica Start, Stop y Continue

Equipo

Fecha: MM/DD/YY

Iniciar (Start)

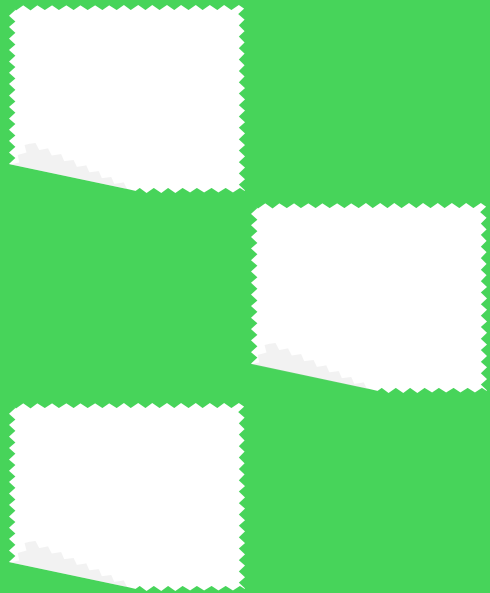

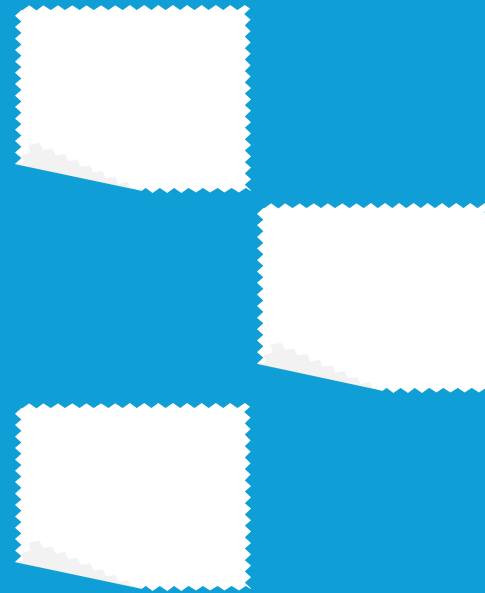
Dejar de hacer (Stop)

Continuar (Continue)

Qué asuntos debemos dar inicio?

Qué debemos de hacer diferente?

Qué debemos seguir haciendo?

Three white sticky notes with a scalloped edge, arranged in a staggered pattern on a green background. They are intended for writing down items to start.Three white sticky notes with a scalloped edge, arranged in a staggered pattern on an orange background. They are intended for writing down items to stop.Three white sticky notes with a scalloped edge, arranged in a staggered pattern on a blue background. They are intended for writing down items to continue.

- **Discusión y acciones a llevar a cabo**

Mapping (Mapeo) de partes interesadas y redes de comunicación

Frecuencia

Según sea necesario

Categoría

Periódico

Tiempo

60 a 90 minutos

¿En qué consiste?

Es un proceso para identificar, construir y mantener conexiones y colaboraciones en redes. Consiste en un mapa de partes interesadas para determinar quién podría tener un interés (es decir, una "participación") en el proceso o esfuerzos de su programa/servicio.

¿Cuándo se puede utilizar?

ayuda a visualizar cómo se conectan las diferentes agencias y qué canales de comunicación están abiertos o necesitan ser fortalecidos. Esta técnica ha sido aplicada en diversos programas de Johns Hopkins University y el Child and Family Services Review (CFSR) en Estados Unidos para mejorar la coordinación entre servicios de protección infantil.

¿Cómo se usa?

Paso 1. Enumere la mayor cantidad de partes interesadas (individuos, grupos, agencias, organizaciones) que pueda imaginar en cada uno de los tres grupos según el círculo: principal, directo o indirecto.

Paso 2. Gestiona la información de contacto de cada parte interesada..

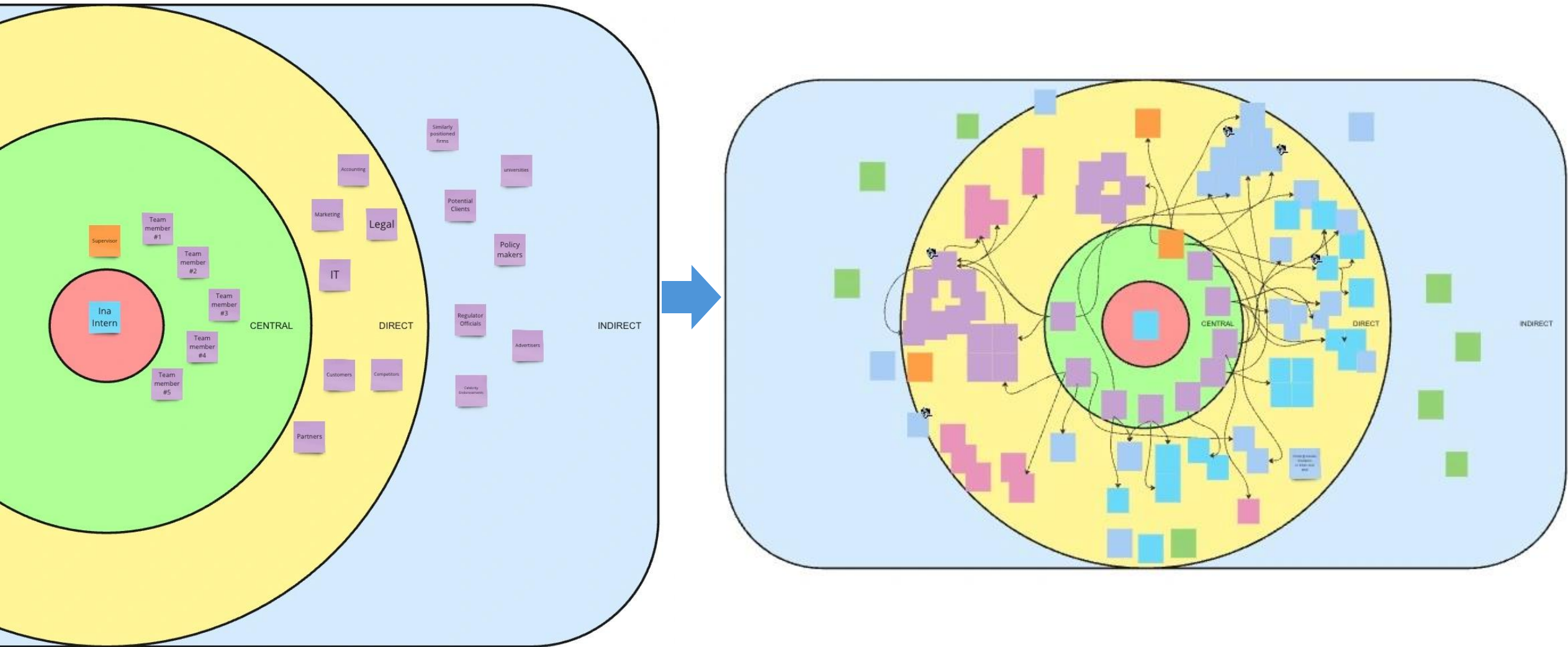
Paso 3. Identifica con quienes puedes tener algún tipo de vínculo esencial relacionado a tu servicio o función que ofreces desde la agencia.

Paso 4. Comienza a establecer conexiones identificando el tipo de vinculación o relación que tienes con cada parte interesada.

Paso 5. Elabora un diagrama final y elabora una tabla o documento a partir de este.

Tip: Se puede crear mapa de partes interesadas utilizando programas como Miro, Google Slides o simplemente con lápiz, papel y notas adhesivas. Sea cual sea el método que elija, asegúrese de poder reorganizar y reajustar a medida que elabora su mapa.

Mapping (Mapeo) de partes interesadas y redes de comunicación



Mapping (Mapeo) de partes interesadas y redes de comunicación

Plantilla para el avalúo de la asociación/*partnership* organizacional

Agencia/ Organización	Misión	Tipo de servicio	Clientes/ participantes	Geografía (región servida)	Tiempo que lleva ofreciendo el servicio	Existencia de colaboración formal	Espacio de colaboración identificado	Información de contacto
A.								
B.								
C.								
D.								
E.								
F.								
G.								
H.								
I.								
J.								
K.								
L.								

Protocolos de comunicación y cartas charter

Consiste en el **desarrollo** y **estandarización** protocolos formales de comunicación entre agencias es una técnica clave.

Se establece el uso de formatos de **reporte uniformes**, **programación** de reuniones, **gestión** de recursos necesarios, **evaluación** de progreso y cumplimiento de **acuerdos** de manera continua.

Este tipo de herramientas han sido utilizados por parte de programas, tales como el de origen canadiense *Roots of Empathy* y el *Child and Family Services Review* (CFSR) en Estados Unidos. Esto a contribuido a asegurar que todas las partes estén alineadas y puedan compartir sus aportes.

Protocolo de comunicación para la colaboración interagencial

Fecha de creación

YYYY-MM-DD

Versión

Texto

Nombre del documento

Texto

Desarrollado por

Texto

Introducción y objetivos

Texto

Principios generales de la colaboración en la coordinación y ofrecimiento de servicios infanto-juveniles

Texto

Socios colaboradores en la coordinación y ofrecimiento de servicios

Texto

Continúa



Descripción del proceso de colaboración y coordinación (canales, roles y responsabilidades)

Texto

Estrategias para integrar y mantener las colaboraciones

Texto

Estrategias para evidenciar la colaboración y coordinación de servicios en consideración de las experiencias vividas por la pob. Infanto-juvenil

Texto

Continúa 

Recursos o fuentes de apoyo técnico en los esfuerzos de colaboración a nivel de Puerto Rico

Texto

Información de unidades y personas contacto que participan y su función en la colaboración

Texto

Firmas o expresión de acuerdo

Texto

Sistemas y plataformas de información compartidos

Plataformas como *SharePoint* o sistemas como *Casebook* y el Children and Families Assessment System (CFAS) han permitido que múltiples agencias compartan datos en tiempo real, manteniendo una transparencia continua sobre los casos activos.

Estas plataformas han sido esenciales para reducir la duplicación de esfuerzos y agilizar los servicios. Por ejemplo, plantillas compartidas a través de *OneDrive*.

Cisco Webex Meetings
Cisco Jabber
GotToMeeding
Google Meet
Google Hangouts Meet
OpenMeetings
Skype
WizIQ
ArcGIS
Zoom Video Communications (Webinars)
Zoho Meeting (Meeting, webinars, encuestas)



Otras estrategias para la comunicación colaborativa:

- Mantén al tanto.
- Celebra todo “pequeño” logro.
- Calendariza reuniones periódicas donde cada agencia presenta sus avances, problemas/barreras y sugerencias.
- Establece agendas para cada reunión, considerando:
 - Desarrollo de la agenda de manera conjunta
 - Utilizando el tiempo de forma adecuada
 - Definir fechas para el seguimiento de los acuerdos
 - Programación de próximos pasos y fecha de reunión próxima (evita reuniones innecesarias)
 - Desarrollo de minuta

Por cada “finca”, construycamos puentes





El rol del liderazgo en la colaboración interagencial

Definición de liderazgo en el contexto interagencial

La anchura conceptual del liderazgo podría caracterizarse por estar vinculadas con al menos, cinco (5) categorías a:

- a) visión;
- b) empoderamiento;
- c) proactividad;
- d) relaciones interpersonales y comunicación efectiva y;
- e) valores y ética.

Definición de liderazgo en el contexto interagencial

El liderazgo se caracteriza como el ejercicio de un **rol de líder**, principalmente aquellos en el nivel gerencial (nivel intermedio).

También, la puesta en práctica de un **conjunto de habilidades**, no solo para el desarrollo de competencias interdisciplinarias, si no que también, en la construcción de habilidades entre los miembros de las familias de las personas con las que se trabaja





¿Qué hace a alguien un “buen” líder?

**¿Qué estilo conviene para propiciar una
“buena” comunicación y desempeño?**



Estilos de liderazgo y pistas para su posible uso

Estilo de liderazgo	Atributos Clave	Pistas para su posible uso
<p>Transaccional <i>(transactional)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Recompensas y castigos para motivar. ● Define claramente los roles y las expectativas. ● Se mantiene la cultura organizacional; Se siguen normas de comportamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Planes de mejora del desempeño. ● Establecer metas conectadas con recompensas contingentes (por ejemplo, en turnos dobles, se brinda un estipendio).
<p>Transformacional <i>(transformational)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El valor de cambio es la pasión por el trabajo. ● Inspira confianza en los demás dando la bienvenida a ideas y sugerencias creativas. ● Inspirar al equipo a participar de forma colaborativa en el proceso de consecución de objetivos. ● Consideración individualizada al entrenar y orientar a los subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderar cambios en la cultura organizacional; proyectos mayores. ● Supervisión individual y de equipo. ● Individualizar metas y objetivos.
<p>Carismático <i>(charismatic)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Centrado relacionamente en las interacciones con los subordinados. ● Retrata un fuerte sentido de confianza y competencia, y comunica altas expectativas. ● Cultiva la internalización de metas entre los subordinados y promueve el compromiso moral hacia las metas que trasciende el interés propio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Operaciones del día a día, interesándose por los subordinados para inspirar confianza. ● Liderar a través del cambio organizacional (planes de mejora de la calidad y establecimiento de objetivos programáticos que cuenten con aceptación y responsabilidad).

Estilo de liderazgo	Atributos Clave	Pistas para su posible uso
<p>Autocrático (<i>autocratic</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Altamente enfocado en el logro de objetivos y principalmente con interés en la información que es necesaria para cumplir el objetivo. ● Ofrece recompensas por el cumplimiento de actividades orientadas a objetivos. ● Logra que el equipo cumpla con las directivas. ● Proporcionar información escasa, o la que se determina que sólo es necesaria para completar la tarea. ● No busca aportes o ideas de sus subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Similar a la transaccional, se recurre a esta durante tiempos de manejo de crisis. ● Útil para restaurar el funcionamiento básico de las organizaciones y realinear el enfoque hacia la mejora de la calidad cuando se necesitan cambios abruptos.
<p>Autoritario (<i>authoritative</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● La gente entiende que lo que hacen importa. ● Tarea individualizada (adaptarse a la gran visión). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Útil cuando la estructura organizacional (jerarquía) tiene al líder bastante alejado de las tareas diarias, pero es capaz de comunicar aprecio y escuchar al personal cuando es posible sobre cómo hacer avanzar la visión. ● Trabaja con directores y líderes en varios niveles para ayudar a garantizar que esté imbuido de flexibilidad.

Estilo de liderazgo	Atributos Clave	Pistas para su posible uso
Ejemplar (<i>exemplary</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ● Demostrar que son dignos de confianza. ● Modelar la capacidad de aplicar el pensamiento estratégico y la previsión para analizar y planificar los desarrollos futuros. ● Tener un historial comprobado de consecución de objetivos. ● Tener un comportamiento energizante que fomente la visión de futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de proyectos: completar la tarea de una manera que demuestre habilidad y compromiso. ● El líder/gerente puede asignarse tareas cuidadosamente para modelar y fomentar las habilidades de los demás, al mismo tiempo que muestra compromiso con la visión y las metas.
Coactivo (<i>coervice</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ● Demanda por un cumplimiento inmediato. ● Directivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● útil al implementar planes de acciones correctivas o planes de mejora de programas, así como planes de mejora del desempeño individual.
Democrático (<i>democratic</i>)	<ul style="list-style-type: none"> ● Dedicar tiempo a obtener ideas de otros y dé voz a los demás. ● Flexible. ● Genera responsabilidad organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Útil cuando hay tiempo suficiente para procesar y planificar estratégicamente los cambios. También se puede aplicar en supervisión directa, solicitando aportes e ideas sobre posibles formas de manejar el problema en cuestión.



Desafíos y recomendaciones en la implementación de la comunicación colaborativa y el liderazgo interagencial

Algunas reflexiones ante los desafíos

¿Creemos que estamos en el mejor nivel de comunicación interagencial?

¿Sabemos o podemos identificar dónde están las áreas a mejorar, las brechas?

→ No podemos mejorar si no tenemos claro dónde están los retos.

¿Contamos con un plan para abordar esas brechas que existen actualmente en la comunicación?

→ Ejemplo: ¿Qué hacer cuando entra un caso como el que discutimos de la niña que alegadamente fue abusada por su padre?

¿Pueden ser que haya procesos establecidos que yo no conozca?

Desafíos/Barreras	Recomendaciones
1. Resistencia organizacional al cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una estrategia de gestión del cambio gradual: Fomentar cambios incrementales y mostrar evidencia del impacto positivo de la colaboración. - Crear líderes internos como agentes de cambio: Identificar individuos clave en cada agencia que actúen como promotores del cambio.
2. Falta de alineamiento de objetivos entre agencias	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar la construcción de una visión y misión común: Alinear objetivos mediante ejercicios de co-creación de una visión compartida y beneficios mutuos. - Desarrollar políticas claras de colaboración: Definir formalmente los roles y responsabilidades de cada agencia en el proyecto.
3. Fragmentación de sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> - Adoptar plataformas tecnológicas accesibles y seguras: Integrar herramientas de bajo costo que permitan compartir información entre agencias de manera segura. - Formar equipos en el uso de estas plataformas tecnológicas: Capacitar al personal en herramientas de gestión colaborativa mediante recursos disponibles.
4. Barreras culturales entre agencias (diferentes enfoques y misiones)	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar espacios de diálogo intercultural y profesional: Promover la comprensión mutua de las diferentes culturas organizacionales mediante espacios formales e informales. - Desarrollar un código de conducta interagencial: Establecer principios comunes de respeto y colaboración entre agencias.
5. Falta de confianza entre los actores involucrados	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar mecanismos de transparencia: Asegurar la transparencia en la toma de decisiones mediante la implementación de reportes accesibles a todos. - Crear estructuras de comunicación accesibles y participativas: Fomentar reuniones abiertas y con oportunidad para que todas las partes puedan opinar.

Desafíos/Barreras	Recomendaciones
<p>6. Exceso de burocracia que retrasa las decisiones y acciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar metodologías ágiles: Adaptar metodologías como Scrum para acelerar los procesos de toma de decisiones y gestión de proyectos interagenciales. - Descentralizar la toma de decisiones: Establecer equipos pequeños y autónomos que puedan actuar con rapidez en situaciones urgentes.
<p>7. Escasez de recursos o financiamiento inadecuado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar los recursos existentes mediante el uso compartido: Crear acuerdos entre agencias para compartir infraestructuras y recursos técnicos. - Buscar alternativas de financiamiento conjunto: Presentar propuestas conjuntas para subvenciones y buscar apoyo de ONGs u organismos internacionales.
<p>8. Diferencias en las políticas y regulaciones entre agencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un marco normativo común: Crear un marco regulatorio común adaptado a las necesidades de cada agencia, basado en ejemplos exitosos de colaboración. - Crear comités interinstitucionales para ajustar las políticas: Facilitar el trabajo colaborativo de los departamentos legales de cada agencia para armonizar regulaciones.
<p>9. Conflictos interagenciales sobre responsabilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir claramente los roles y responsabilidades de cada agencia desde el inicio: Establecer un documento de responsabilidades claras desde la planificación inicial. - Facilitar la resolución de conflictos mediante técnicas de mediación: Implementar un sistema de mediación interna o con apoyo externo en casos de conflicto.
<p>10. Falta de liderazgo unificado y efectivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar competencias de liderazgo colaborativo: Capacitar a los líderes de las agencias en técnicas de liderazgo interagencial, mediación y gestión de conflictos.



Interacción entre la comunicación colaborativa y el liderazgo desde el trabajo social

La comunicación como herramienta del liderazgo

- El liderazgo interagencial depende en gran medida de la capacidad de los líderes para facilitar la comunicación. Un ejemplo de ello es el programa de justicia juvenil en Nueva York, donde los líderes interagenciales utilizan reuniones de coordinación y herramientas de comunicación electrónica para asegurar que todos los actores involucrados estén alineados.
- Los líderes interagenciales no solo facilitan la coordinación de esfuerzos, sino que también deben ser promotores activos de la comunicación colaborativa. Un ejemplo de este tipo de liderazgo se puede observar en el programa Caminos al Éxito en México, donde los líderes interagenciales establecieron mesas de diálogo continuo entre escuelas, servicios de salud y organizaciones de apoyo familiar, asegurando que cada parte tenga acceso a la misma información y pueda contribuir al proceso de toma de decisiones.

Algunos ejemplos prácticos de sinergias exitosas

- En Sistemas de Atención (SOC) para niños con necesidades especiales en Estados Unidos, la integración de comunicación y liderazgo ha permitido crear redes de atención donde múltiples agencias colaboran para garantizar la salud, bienestar y desarrollo integral de los jóvenes.
- En Suecia, el programa Child Rights in Practice ha integrado la comunicación colaborativa y el liderazgo interagencial para mejorar los derechos y el bienestar de los niños refugiados. Aquí, los líderes de las agencias de migración, educación y salud han implementado un sistema donde cada agencia tiene acceso a un portal centralizado de datos sobre los menores, permitiendo una intervención más rápida y eficiente

Impacto de la colaboración interagencial en programas para la niñez y la juventud

Mejora en los resultados de los programas:

- Un ejemplo destacado es el programa Start Strong en Australia, que ha mostrado un aumento en la participación juvenil en actividades educativas y recreativas gracias a la integración de servicios sociales, educativos y de salud.
- En el Reino Unido, el programa Troubled Families ha integrado a las agencias de vivienda, salud, educación y justicia juvenil para trabajar en conjunto con familias de jóvenes con problemas asociados a la conducta. Con esta colaboración, se ha logrado una reducción significativa en las reincidencias delictivas y un aumento en la asistencia escolar.

Impacto de la colaboración interagencial en programas para la niñez y la juventud

Modelos de intervención exitosos (Barnahus; No Wrong Door)

- En Suecia, el programa Barnahus (Casa de los Niños) es un modelo en el que los servicios de salud, justicia, bienestar social y la policía colaboran en casos de abuso infantil, con resultados altamente positivos en términos de la protección y bienestar de los niños.

Integra a la policía, los servicios sociales, el sistema de justicia y los profesionales de la salud, ha sido fundamental para proporcionar una respuesta integral y rápida a los casos de abuso infantil.

- No-Wrong Door es un proyecto en los Estados Unidos con enfoque donde no hay “**no puertas equivocadas**” donde no importa donde yo entre voy a llegar al servicio que necesito.



Reflexiones finales para el fortalecimiento de la comunicación colaborativa y el liderazgo para el trabajo intergeneracional

Cinco (5) ejes para la reflexión final

- 1. La comunicación colaborativa es un proceso: se construye y se mantiene.**
- 2. Se requiere una disposición sólida, humildad y negociación (a veces no lograré todo lo que se desea)**
- 3. Atención de las barreras estructurales y culturales: el apoyo del liderato es clave.**
- 4. Reducción en la fragmentación de servicios desde la comunicación colaborativa y el liderazgo interagencial.**
- 5. Contexto complejo y con políticas neoliberales (reducción de recursos al ámbito social): eficiencia en el uso de los recursos e incremento en la capacidad.**

¿Preguntas?


¿Ideas?

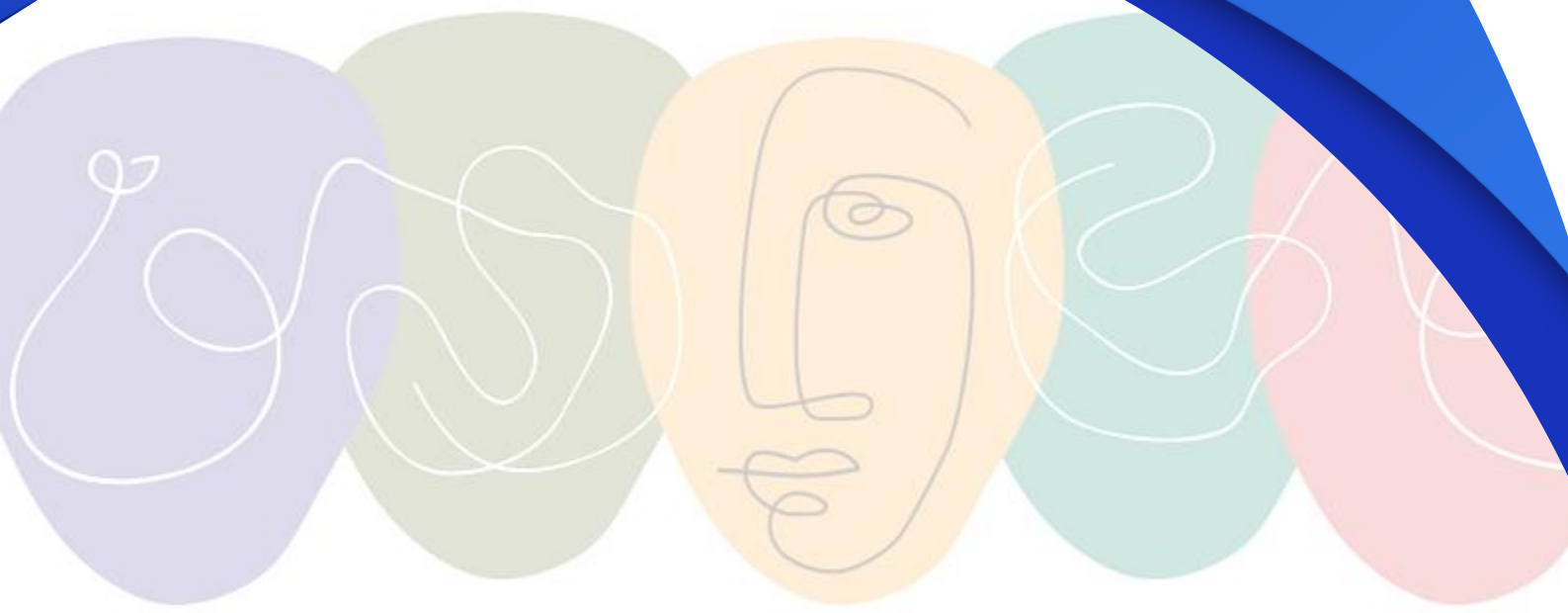
Información de contacto



Eduardo J. Zavala-Mendoza, PhD., MSW, MP., PPL

 eduardo.zavala@upr.edu

 (787) 764-0000 Ext. 87613



Referencias bibliográficas

Barnahus. (2020). The Barnahus model: Collaboration between agencies for child protection. National Board of Health and Welfare, Sweden.

Better Outcomes, Brighter Futures. (2014). The National Policy Framework for Children and Young People 2014–2020. Government of Ireland.

Caminos al Éxito. (2018). Programa Caminos al Éxito: Colaboración interagencial para la mejora educativa y social. Gobierno de México.

Child and Family Services Review (CFSR). (2021). Evaluating collaborative efforts in child welfare services. U.S. Department of Health and Human Services.

Communities That Care (CTC). (2021). Communities that care: Strengthening community coalitions for youth. CTC Model.

Coursera. (2021). Leadership and collaboration courses. Coursera Inc.

Dahlman, S., & Heide, M. (2020). Strategic internal communication: A practitioner's guide to implementing cutting-edge methods for improved workplace culture. Taylor & Francis Group.

Referencias bibliográficas

EdX. (2021). Collaborative leadership in the public sector. EdX.

Every Child Matters. (2003). Framework for child protection and collaborative policy development. UK Department for Education.

Funds for NGOs. (2021). Database of funding opportunities for NGOs. FundsforNGOs.org.

Google Workspace. (2021). Tools for collaborative work and cloud-based document sharing. Google LLC.

Head Start. (2019). Head Start program: Early childhood intervention and collaboration. U.S. Department of Health and Human Services.

Hutchings, S. (2019). The social skills handbook: Practical activities for social communication (2nd. Ed.). Routledge.

Legal Aid. (2021). Pro bono legal services and support for nonprofits. Legal Aid Network.

Los Angeles Gang Reduction and Youth Development (GRYD). (2019). GRYD strategies for gang prevention. City of Los Angeles.

Referencias bibliográficas

Lucidchart. (2021). Online diagram software for process mapping and collaboration. Lucid Software Inc.

Mediation Beyond Borders. (2021). Mediating for peace: Volunteer-based conflict resolution. Mediation Beyond Borders International.

Miro. (2021). Collaborative online whiteboard for visual teams. Miro.com.

National Framework for Protecting Australia's Children. (2009). A framework for reducing child abuse and neglect in Australia. Australian Government Department of Social Services.

ProBono.Org. (2021). Pro bono legal services for social justice. ProBono.Org.

Start Strong. (2015). Start Strong: Supporting early childhood development. Department of Education, Australia.

Start Strong. (2015). Start Strong: Supporting early childhood development. Department of Education, Australia.

Referencias bibliográficas

Systems of Care (SOC). (2021). A comprehensive approach to children's mental health services. U.S. Department of Health and Human Services, Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA).

Systems of Care (SOC). (2021). A comprehensive approach to children's mental health services. U.S. Department of Health and Human Services, Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA).

Trello. (2021). Project management and team collaboration tool. Atlassian Corporation.

Trello. (2021). Scrum methodology and project management guide. Atlassian Corporation.

Troubled Families. (2021). Helping troubled families turn their lives around. UK Government, Department for Communities and Local Government.

Troubled Families. (2021). Helping troubled families turn their lives around. UK Government, Department for Communities and Local Government.

Referencias bibliográficas

UNESCO. (2021). Diversity and intercultural education guides. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

UNICEF. (2021). Child protection and diversity in education. UNICEF.

USAID. (2021). Templates and models for interagency collaboration agreements. U.S. Agency for International Development.

Whānau Ora. (2018). A collaborative approach to improve the health and wellbeing of Māori communities. New Zealand Ministry of Health.

Wraparound Milwaukee. (2020). An integrated system of care for youth with complex needs. Milwaukee County Behavioral Health Division.