

Reporte de Evaluación del 2009 de la Sociedad *ConnectFamilias*

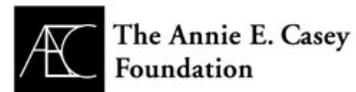


Miembros del Equipo de Evaluación:

Teresa Nesman

Linda Callejas

Leslie Pagan



Reconocimientos

Nos gustaría expresar nuestros agradecimientos a Victor Trinidad por el diseño y la producción de este reporte y a Maricel Hernandez por la transcripción de todos los grupos focales en español. Gracias también a la Sociedad ConnectFamilias por su colaboración en el desarrollo del diseño de la evaluación y a todas las personas involucradas que compartieron sus pensamientos durante los grupos focales conducidos por la evaluación.

Deseamos reconocer también a nuestros patrocinadores, la Fundación de Annie E. Casey y The Children's Trust por su apoyo continuo a ConnectFamilias y a esta evaluación. The Children's Trust es una fuente de ingresos establecidos y dedicados por el referéndum del votante para mejorar las vidas de niños y familias en el Condado de Miami-Dade. También reconocemos a los Ayudantes Naturales de ConnectFamilias, Coordinadores de Cuidado y a los miembros de La Alianza Hispana de la Pequeña Habana, por su trabajo y dedicación en la creación y desarrollo de ConnectFamilias. Finalmente, reconocemos a la Junta Directiva de ConnectFamilias y a la Fundación de la Comunidad de Dade por el liderazgo y dirección de ConnectFamilias y por el apoyo de esta evaluación.

Agradecimiento especial a nuestros socios:

- Adults Mankind Organization
- Amigos for Kids
- Big Brothers/Big Sisters of Greater Miami
- Care Resources
- Center for Community Learning
- City of Miami Little Havana Net Office
- City of Miami Police Department
- City of Miami Truancy Partnership
- Community Coalition
- Collins Center for Public Policy/
Community Voices Miami
- Cuban American National Council
- Dr. Rafael Peñalver Clinic: Health
Connect
- Family Counseling Services of Greater
Miami
- Florida Immigrant Advocacy Center
- Healthy Start Coalition
- Human Services Coalition
- Informed Families
- Institute for child & Family Health, All
Aboard
- La Alianza Hispania Contra La Violencia
Domestica
- La Alianza Hispana de la Pequeña
Habana
- Legal AID Society of Dade County Bar
Assoc.
- Legal Services of Greater Miami
- LHANC, Rainbow Intergenerational
Childcare Center
- Miami Dade College, InterAmerican
Campus
- Miami-Dade Community Action Agency
- Miami-Dade Literacy Coalition
- Miami-Dade Domestic Violence Intake
Unit
- Miami Dade Public Schools
- Regis House
- Spectrum/Miami Behavioral Health
Center
- Switchboard of Miami
- The Village South
- World Relief, Miami

Contenidos

Reconocimientos.....	2
Resumen Ejecutivo	4
Reporte de Evaluación del 2009 de la Sociedad <i>ConnectFamilias</i>	11
<i>Enfoque de la Evaluación</i>	11
<i>Como Trabaja la Sociedad ConnectFamilias</i>	14
<i>Áreas de ConnectFamilias que son Eficaces o Necesitan Mejorar</i>	23
<i>Impacto de ConnectFamilias</i>	25
<i>Consideraciones para la Planeación Futura</i>	29
<i>Conclusión y Pasos a Seguir</i>	31
Referencias	33
Figuras	
1: <i>Figura de la ConnectFamilias teoría del cambio</i>	12



Resumen Ejecutivo

Este reporte se basa en el análisis de seis grupos focales conducidos con 38 grupos de personas claves de ConnectFamilias en enero del 2009. Las discusiones de grupo de muestra fueron diseñadas para contestar las siguientes preguntas de investigación:

- 1) ¿Qué tan válida es la teoría del cambio de ConnectFamilias?
- 2) ¿Cómo realiza la Sociedad funciones claves como gobierno, coordinación de servicio, y compromiso de la comunidad?
- 3) ¿Qué impacto está teniendo ConnectFamilias en la Pequeña Habana? y
- 4) ¿Qué áreas de ConnectFamilias son eficaces y que áreas necesitan mejorar?

La teoría del cambio de ConnectFamilias (CF) fue desarrollada por personas interesadas de la comunidad en el 2007-08, a través de una serie de discusiones y entrevistas conducidas en colaboración con el equipo de evaluación de la Universidad del Sur de la Florida. La teoría del cambio que se acordó fue desarrollada en un diagrama con tres componentes principales que demostraban el contexto de la comunidad y a quien apunta servir a la Sociedad, cómo la Sociedad realizará su trabajo, y qué resultados se esperan como consecuencia de ese trabajo (véase el cuadro 1). La teoría del cambio fue basada en la misión de ConnectFamilias, que es establecer una red eficiente, consistente, y holística de servicios coordinados que aumente la seguridad y el bienestar de niños y de familias en La Pequeña Habana. La teoría de cambio es expresada como estrategias para administrar, provisión de servicio, y compromiso de la comunidad; que son realizados de acuerdo con los principios que los rigen (Ejemplo: basados en fortalezas, culturalmente y lingüísticamente competente, impulsadas por datos). Se espera que si estas estrategias son implementadas por la Sociedad habrá cambios positivos en el sistema de servicio, las familias, y en la comunidad como conjunto. Las secciones siguientes explican los resultados de los grupos focales que manifiestan cómo la teoría del cambio se está implementando, cómo CF está afectando a la comunidad y cuáles son los siguientes pasos que se sugieren para la Sociedad.

Validez de la teoría del cambio de ConnectFamilias

Las discusiones de los grupos focales señalaron que la misión y las metas de ConnectFamilias están bien entendidas e integradas a través de los componentes de la Sociedad. Los participantes describieron constantemente el propósito de CF de ser el de promover la seguridad de la familia y de la comunidad a través de incrementar las conexiones con los servicios y con otras familias. La población de foco en la teoría del cambio, definida como la comunidad de la Pequeña Habana, las familias, y los proveedores, fue identificada claramente como el foco para las actividades tales como acercamiento, coordinación del cuidado, desarrollo del potencial y desarrollo del liderazgo. Las personas que están implicadas en la red de proveedores de servicio, La Alianza Hispana de la Pequeña Habana, y la Junta Directiva también hicieron parte de la población de foco. Una excepción a la adherencia terminante a la población de foco se ve en el trabajo que hacen los Ayudantes Naturales por parte de La Alianza con familias que no son residentes.

Las estrategias y los resultados de CF fueron descritos por los participantes del grupo de muestra en los términos consistentes de la teoría del cambio. Hubo evidencia en las discusiones del grupo de muestra de que las estrategias adoptadas por CF se están poniendo en ejecución con éxito y han resultado en algunos cambios en las políticas y prácticas entre los socios; así como el creciente conocimiento de la seguridad en la comunidad y mejoramiento de la seguridad y bienestar de los niños y de las familias. ConnectFamilias fue descrito constantemente como facilitador de conexiones, incluyendo entre ellas los servicios y los residentes de la comunidad, entre residentes, y entre proveedores. El papel que conectaba fue asociado lo más de cerca posible a los Ayudantes Naturales /Trabajadores Comunitarios de Salud que eran considerados ser la clave desarrollando relaciones de confianza entre varios de los proveedores y la comunidad. CF también fue descrito como “Sociedad verdadera” esto ha involucrado a residentes claves de la comunidad en el nivel de la disposición del servicio y del compromiso de la comunidad. Los participantes del grupo de muestra caracterizaron a CF

como un movimiento de pueblo porque los residentes de la comunidad están completamente involucrados dentro de ambos niveles. Total, parece que CF ha comprometido con éxito a los residentes y a los proveedores propuestos que están comprometidos con la Sociedad, tienen metas similares, y se motivan para hacer a la Sociedad exitosa. Con la participación de un grupo principal comprometido CF está avanzando hacia las metas deseadas de redes sociales mejoradas, aumentar la conciencia de seguridad, la conexión creciente de familias a los servicios necesarios, y de la capacidad creciente de liderazgo. ConnectFamilies también está creando un interés más amplio en contribuir hacia sus metas debido a las ventajas visibles vistas en la comunidad tal como confianza creciente y altos niveles de participación en las actividades de la Sociedad.

Cómo trabaja la Sociedad ConnectFamilies

La Sociedad fue descrita por la mayoría de los participantes en una manera que sugiere una estructura relativamente no-jerárquica e informal. Los participantes apreciaron que CF ha funcionado de esta manera porque ha tenido en cuenta de manera sustancial la contribución de las personas interesadas en los resultados de modo que sea sensible a sus necesidades y capacidades. Sin embargo, hubo también algunas sugerencias que indican que más estructura es necesaria para facilitar la ejecución adicional del modelo. Las estructuras existentes y las funciones que fueron discutidas incluyen:

Gobierno

- **Junta Directiva** - Descrita como un órgano que toma decisiones que incluye la gestión de los interesados a nivel de gerencia de agencias financiadas y no-financiadas, la administración de CF, los residentes y los Ayudantes Naturales. Fue mencionado que los Coordinadores del Cuidado no están representados en la Junta Directiva.
- **Comunicación**- Incluye intercambios informales en los entrenamientos y en las reuniones, así como la comunicación informal y permanente en-persona, por teléfono o por correo electrónico entre los Coordinadores del Cuidado, Ayudantes Naturales, el personal de CF,

la administración de CF y los miembros de La Alianza. Descrita como abierta y multidireccional, basada en los valores de fortalezas fundamentados en la capacidad de desarrollo y de compartir la toma de decisiones.

Coordinación del Servicio

- **Red de Proveedor de Servicio** - Incluye agencias financiadas y no financiadas que proporcionan servicios para residentes de La Pequeña Habana a través del trabajo en equipo de los Coordinadores de Cuidado y de los Ayudantes Naturales / Trabajadores Comunitarios de Salud que hacen y reciben referidos, llenan formas comunes, y están comenzando a usar una base de datos compartida.
- **Modelo de la coordinación del “wraparound” (servicios compresivos)/ del Cuidado**- Un modelo que incluye un equipo de Coordinadores del Cuidado y de Ayudantes Naturales /Trabajadores Comunitarios de Salud que trabajan juntos para identificar las fortalezas y las necesidades de las familias y para ligarlas a los servicios necesarios. El entrenamiento se proporciona para ambos grupos sobre cómo trabajar en equipo (EQUIPO), el papeleo, el procedimiento de remisión, y la utilización de la base de datos. El coordinador de CF recibe referidos de las agencias y las envía a los Ayudantes Naturales y/o a los Coordinadores del Cuidado, e incorpora los datos en la base de datos.

Ayudantes Naturales/ Trabajadores Comunitarios de Salud

- **Ayudantes/Trabajadores Comunitarios de Salud** - Descrito como ayudantes entrenados de la comunidad que actúan como “puente” para conectar a familias a los servicios y a La Alianza Hispana de La Pequeña Habana. Las distinciones fueron hechas entre Ayudantes Naturales pagados que unen familias para servicios formales y pueden servir sólo familias dentro de la población objetivo (es decir, Trabajadores Comunitarios de Salud), y Ayudantes Naturales voluntarios que dependen más de recursos informales



y pueden servir a cualquier familia/
individuo involucrado con La Alianza.

Compromiso de la Comunidad

- **Compromiso de la Comunidad** - Asociado con un alcance uno-a-uno de Ayudantes Naturales/ Trabajadores Comunitarios de Salud y La Alianza a miembros de la Sociedad. También incluye talleres, actividades de comités, y acontecimientos de la comunidad patrocinados por CF u otros proveedores.
- **Diseminación de Información y Educación** - Incluía Información en formatos escritos u orales suministrados en reuniones, acontecimientos de comunidad, mesas en Viernes Culturales, e interacciones con colegas, amigos y vecinos.
- **La Alianza Hispana de La Pequeña Habana**- Descrito como un grupo de residentes con una estructura formal que incluye a líderes que representan al grupo en la Junta Directiva; un coordinador y asesor; y cuatro comités que incluyen a miembros de la Sociedad, a un líder del comité, y a un Ayudante Natural.

Entrenamiento

- **Servicio Modelo de Entrenamiento** – Incluye EQUIPO, papeles de trabajo, utilización de la base de datos ETO, y entrenamientos de Ayudantes Naturales y Trabajadores Comunitarios de Salud. Descrito como los dos: Talleres formales y actividades informales de entrenamiento las cuales se realizan sobre todo uno-a-uno.
- **Desarrollo y Entrenamiento de Liderazgo**- Incluye entrenamiento así como un papel de modelado y oportunidades para que los residentes participen como representantes y como miembros oficiales de comités de La Alianza.

Qué está trabajando bien y qué necesita mejorar

Los participantes de grupos focales dieron muchos ejemplos de cómo la participación en la Sociedad CF ha sido una experiencia positiva aunque haya sido desafiante desarrollar y realizar la teoría del cambio. Los participantes sintieron que el éxito de CF fue parcialmente debido al hecho que la Sociedad no hizo promesas ni creó expectativas al principio. Fue descrita por un participante como eficaz porque era “Una versión de servicios humanos de un movimiento de pueblo” que había involucrado a las personas interesadas de la comunidad en todas las etapas de desarrollo de la organización. Los participantes también hablaron de la eficacia de CF en la comunicación de un nuevo modo de pensar en familia, seguridad, y comunidad, que ha influenciado las actitudes tanto de los proveedores de servicio como de los miembros de la comunidad. También se pensó que la organización era eficaz debido a la mejora de relaciones entre los proveedores de servicios y la comunidad, avance en la habilidad de identificar y tratar asuntos, y el uso más eficiente del dinero en familias que sirven.

Los participantes del grupo de muestra expresaron la creencia que en general, CF trabaja bien, y que las ventajas han pesado más que los desafíos que ellos han experimentado. Las ventajas de la participación en CF fueron fácilmente identificadas por cada grupo de muestra y se extendieron del individuo a la familia, a la agencia, y a niveles de la comunidad. Éstos incluyeron:

- Una gama de servicios más amplia disponible para las familias
- Entrenamiento continuo y asistencia técnica para mejorar la entrega del servicio
- Tener una variedad de personal en la agencia y Ayudantes Naturales como recursos
- Tener la opción para hacer referidos que mejor se ajustan a las familias
- Tener modelos a imitar y líderes que demuestran los valores y principios de CF
- Tener oportunidades para diversos niveles de participación de los residentes

Lo que necesita perfeccionar fue ligado a los desafíos de poner la teoría del cambio en acción. Teniendo recursos limitados en la comunidad y la complejidad de las situaciones afrontadas por las familias. Desafíos y áreas para mejorar incluían:

- Tiempo requerido para construir relaciones con Ayudantes Naturales y Coordinadores de Cuidado
- Creación y utilización del sistema de base de datos
- Traducción del “wraparound” (servicios comprensivos) y coordinación de cuidado en la práctica en cada agencia
- Carencia de recursos o acceso limitado a recursos en la comunidad
- Carencia de sensibilidad frente a las familias por parte de algunos proveedores
- Necesidad de desarrollo adicional de estructuras y procedimientos que ligan la forma de gobierno con la Red de Proveedores de Servicio y La Alianza

Impacto de ConnectFamilias en La Pequeña Habana

ConnectFamilias fue acreditado con tener niveles múltiples de impacto en La Pequeña Habana y entre las agencias asociadas. Esto fue enlazado por muchos participantes con su aplicación de la misión de CF y con la manera en que ellos hacen su trabajo y viven sus vidas. Los impactos de que hablaron estaban en un nivel personal, de familia, de comunidad, de agencia, y de la Sociedad.

Los impactos personales incluyeron cambios de comportamientos, la percepción de la comunidad, y capacidad de servir a otros. Algunos ejemplos de impactos específicos incluyeron:

- Tener más opciones para la solución de los problemas
- Desarrollo de habilidades de liderazgo para ayudar a otros y servir como un modelo a imitar

- Mejora de comportamientos de crianza de los hijos
- Mejora del entendimiento de los proveedores de los residentes de La Pequeña Habana

Los impactos en la familia incluyeron categorías tales como funcionamiento mejorado, darles el poder, conexión a los recursos informales y formales, y compromiso en los servicios. Algunos ejemplos específicos de impactos de familia incluyen:

- Padres que aprenden cómo hablar con y escuchar a sus niños
- Sentimientos reducidos de ser aislado y de ser ignorado
- El ajuste a estándares más altos para lograr más y tener más esperanza para el futuro
- Familias capaces de funcionar solas después de recibir servicios
- Familias que quieren buscar apoyos informales el uno al otro
- Aumento de confianza en proveedores de servicio, con más familias solicitando servicios y refiriendo amigos y vecinos

Los impactos de la comunidad tuvieron que ver con cambios y participación de la comunidad en las actividades de CF, la ampliación del conocimiento y la confianza en la busca de recursos, el deseo acrecentado de los residentes de ayudarse el uno al otro, y la motivación para trabajar juntos para producir cambios en la comunidad. Ejemplos de impactos en la comunidad incluyen:

- Participación continua de la comunidad en las reuniones de La Alianza y en los eventos de la comunidad
- Colaboración creciente para el apoyo por parte de funcionarios y de negocios
- Participación creciente en actividades de mejoramiento de la comunidad tales como limpiando los parques y las calles
- Miedo reducido entre los residentes y la percepción total mejorada de la comunidad



Los impactos de los socios/agencias estuvieron conectados con relaciones mejoradas entre las agencias y la comunidad. Algunos ejemplos de impacto incluyeron:

- Cambios hechos en las agencias para apoyar servicios de “wraparound” (servicios comprensivos) y la coordinación de cuidado
- Agencias vistas como más sensibles y respondiendo más a las necesidades de las familias
- La capacidad mejorada de las agencias de conectarse con la comunidad y servir a residentes antes no alcanzados
- Reconocimiento creciente por las agencias de la capacidad y el deseo de los residentes para mejorar su comunidad

Los impactos de la Sociedad de ConnectFamilias estuvieron relacionados con el reconocimiento y la credibilidad crecientes en la comunidad y entre las agencias. Los ejemplos del impacto incluyeron:

- ConnectFamilias es conocido ahora como útil, cambiando la percepción de que los servicios son impuestos sobre las familias
- El personal de CF es descrito por las familias como profesionales humanitarios
- Las familias están más dispuestas a desarrollar relaciones con los proveedores
- La insignia de CF se reconoce y se saluda con declaraciones positivas sobre la organización y/o su eficacia
- ConnectFamilias es invitado a participar en eventos de la comunidad

El impacto potencial a largo plazo también fue mencionado en varios niveles. Ejemplos de futuro impacto esperado incluye:

- La Juventud estará comprometida en abogar por la comunidad
- La Pequeña Habana será una comunidad más limpia y más segura
- Una serie amplia de servicios y apoyos estarán disponibles para familias

- ConnectFamilias impactará a otras comunidades compartiendo con ellas lo que ha funcionado en La Pequeña Habana

Consideraciones para la Planeación Futura

Revisión de la Misión y las Metas

ConnectFamilias tiene dos pistas maneras de participación que pueden competir ocasionalmente por prioridad y por recursos: 1) La asistencia uno-a-uno proporcionada por los Ayudantes Naturales y los Coordinadores del Cuidado; y 2) La creación de la comunidad voluntaria y la defensoría realizados en el entrenamiento de liderazgo, en los eventos de la comunidad, en las actividades de la juventud, y en las reuniones grandes de grupo de La Alianza y de los comités. Sería provechoso considerar cómo cada uno contribuye a las metas totales de la Sociedad CF y al papel de La Alianza en cada pista, después revisar la teoría del cambio según sea necesario.

Toma de decisiones Compartida Manifestada y Estrategias de Comunicación

Una toma de decisiones compartida más claramente manifestada y la estrategia de comunicación podrían ser útiles cuando la Sociedad avanza y nuevos miembros y nuevo personal es adherido. La comunicación actualmente parece depender de relaciones personales, compromiso individual y disponibilidad. Este enfoque pudiera no ser sostenible si la Sociedad crece o el volumen aumenta.

Edificando la capacidad de apoyo de la comunidad

ConnectFamilias está envolviendo con eficacia a residentes de la comunidad en sus actividades, especialmente ofreciendo oportunidades de entrenamiento, educación sobre seguridad, y oportunidades de participación en La Alianza. Hay interés en crear oportunidades de recibir credenciales después del entrenamiento para posiciones pagadas y ganar más habilidades para abogar por la comunidad y para participación cívica. La consideración se le debería dar a estrategias en vías de desarrollo para facilitar el proceso de reubicarse de la posición de voluntario entrenado a posiciones pagadas y vincularse a experiencias adicionales de compromisos cívicos y a oportunidades de

desarrollo de habilidades.

Mejora de la coordinación del cuidado

Los Ayudantes Naturales y los Coordinadores del Cuidado están trabajando bien juntos como equipo y cada uno expresa aprecio por lo que el otro tiene para ofrecer. La relación podría mejorarse de dos maneras: 1) desarrollándose una estrategia para reducir el tiempo necesario para familiarizarse con todos los Ayudantes Naturales y proveedores; y 2) que se desarrollen estrategias para tratar con la carga puesta en los Ayudantes Naturales para empujar a las agencias a hacer lo que se necesita para las familias. Los Coordinadores del Cuidado podrían también beneficiarse de ayudas adicionales tales como oportunidades consistentes y regulares de reunirse para discutir asuntos o estrategias para servir a las familias y formas de integrar el modelo dentro de las agencias que ellos representan. Ambos, los Coordinadores del Cuidado y los Ayudantes Naturales podrían beneficiarse de orientaciones sobre la misión de cada socio, de los servicios, y de los procedimientos/ estructura.

Desarrollo de la red de ayuda del proveedor

Los proveedores financiados y los proveedores no-financiados están satisfechos con sus papeles en la Sociedad hasta la fecha y ven suficientes ventajas para continuar con la relación. Si la Sociedad crece y el número de proveedores financiados aumenta, quizás sea necesario tener un trabajador para proporcionar asistencia técnica y coordinación para los socios para tratar cambios en las funciones de la Sociedad como por ejemplo el desarrollo de la base de datos de ETO, las políticas, o los procedimientos entre los socios de CF o los socios de la agencia, y/o tratar asuntos de la comunidad que afectan a la red de proveedores.

Conclusión y Pasos a Seguir

Los resultados del grupo de muestra apoyan la validez de la teoría del cambio de CF y proporcionan el detalle que ilumina el proceso del cambio que está ocurriendo para los niños y las familias que reciben servicios, así como para los miembros de la comunidad y los proveedores que están involucrados en varios niveles. Esta información puede ser utilizada para investigación adicional de la teoría del cambio

y la identificación de plazo medio deseado y de los resultados a largo plazo. Las limitaciones de estas conclusiones tienen que ser tenidas en cuenta cuando las personas involucradas con CF comienzan a aplicarlos; por ejemplo, puntos de vista posibles que no fueron incluidos en los grupos focales.

Los pasos siguientes para la Sociedad deberían incluir una revisión completa de este reporte seguido por la presentación de los resultados a las personas implicadas de la comunidad, documentando su opinión y tomando decisiones sobre los pasos a seguir. La Sociedad puede entonces revisar la teoría del cambio basada en las decisiones que se toman. Las conclusiones del reporte pueden también utilizarse como una guía para desarrollar estrategias nuevas o revisadas e ideas para el entrenamiento y la asistencia técnica. El equipo de evaluación podría participar en estos procesos según sea necesario. El equipo de evaluación continuará preparando una herramienta para el uso en la supervisión de la integración del modelo de CF en la coordinación de cuidado y en la Red de Proveedores de Servicios durante el próximo año. La Sociedad también podría considerar el colaborar en un plan para la evaluación de la Sociedad que incorpore métodos para determinar ayudas y recursos informales y formales. El análisis de red social sería un método posible porque puede proporcionar una manera de rastrear las conexiones entre la Sociedad y la comunidad. La Sociedad podría también continuar desarrollando métodos para seguir el progreso hacia los resultados definitivos del aumento de la seguridad y del bienestar de los niños y de las familias en La Pequeña Habana a través de la identificación de los indicadores claves basados en la teoría revisada del cambio.





Reporte de Evaluación del 2009 de la Sociedad

ConnectFamilias

Este reporte está basado en un análisis de seis grupos focales conducidos con personas involucradas con ConnectFamilias en enero de 2009. Un total de 38 personas participaron en las discusiones de grupo de muestra, que duraron 1-2 horas y que fueron conducidas durante un período de tres días. Los participantes incluyeron a 7 Ayudantes Naturales, 7 miembros de familia involucrados en la coordinación del cuidado, 5 Gerentes de proveedores financiados y no financiados, 7 Líderes Principales de La Alianza Hispana de La Pequeña Habana, 3 miembros de La Alianza, y 8 Coordinadores de Cuidado. Las guías interrogadoras fueron desarrolladas para grupos focales basados en las preguntas de investigación, con adaptaciones hechas para cada grupo de presión incluyendo la traducción al español. El resto de este reporte está dividido en secciones que corresponden a las preguntas de investigación enumeradas a continuación:

- ¿Qué tan válida es la teoría de cambio?
- ¿Cómo realiza la Sociedad la forma de gobierno, la coordinación de servicio, y el compromiso de la comunidad?
- ¿Qué impacto tiene ConnectFamilias en La Pequeña Habana?
- ¿Qué áreas de ConnectFamilias son eficaces y qué áreas necesitan mejorar?

Enfoque de la Evaluación

La evaluación está basada en una teoría de cambio para la Sociedad. Una teoría de cambio incluye ideas que la gente tiene sobre qué tipo de cambio es deseado para un programa o una comunidad (Hernandez y Hodges, 2003). Esto incluye ideas sobre lo que se puede hacer con proyectos o programas para hacer que el cambio ocurra. Por lo general está basado en creencias que las personas involucradas tienen sobre lo que los niños, las familias, o las comunidades necesitan y que estrategias resolverán esas necesidades. El desarrollo de una teoría de cambio por lo general implica discusiones entre las personas involucradas que conducen a algún

acuerdo en lo que es importante para enfocarse en un proyecto particular o programa (Chen, 2005). Las ideas que son desarrolladas a menudo son puestas en un diagrama para mostrar la relación entre las necesidades, las estrategias para satisfacer esas necesidades, y los resultados de esas estrategias.

La teoría del cambio de ConnectFamilias (CF) fue desarrollada por personas implicadas de la comunidad en el 2007-08 a través de una serie de discusiones y entrevistas conducidas en colaboración con el equipo de evaluación de la Universidad del Sur de la Florida. La teoría de cambio que convinieron fue desarrollada en un diagrama con tres componentes principales mostrando el contexto y a quién la Sociedad pretende servir, como la Sociedad realizará su trabajo, y que resultados son esperados como consecuencia de este trabajo. (Ver la Figura 1)

La teoría de cambio está basada en la misión de ConnectFamilias, que es establecer una red eficiente, consistente, y holística de servicios coordinados que aumentan el bienestar de los niños y las familias en La Pequeña Habana. Los principios de guía que fueron convenidos por la Sociedad incluyeron uno basado en las fortalezas, uno centrado en el enfoque de los niños y la familia, una competencia cultural y lingüística, un compromiso de liderazgo de comunidad, y esfuerzos que son impulsados por los datos y basados en las mejores prácticas.

La teoría del cambio se centraliza en niños y las familias que viven en La Pequeña Habana, así como en los profesionales que sirven a estas familias. Las metas integrales para el cambio incluyen mejorar las redes sociales, tratar temas de seguridad, conectar a las familias a servicios necesarios y a apoyos informales, y desarrollar la capacidad de liderazgo. ConnectFamilias intenta lograr estas metas a través de una Sociedad que involucra a los residentes y proveedores de servicio en una Junta Directiva, un Consejo de Residencia de la Comunidad, una Red de Proveedores de Servicio, y un equipo de Ayudantes Naturales/Trabajadores Comunitarios de Salud.

Las personas involucradas con ConnectFamilias creen que el cambio será facilitado con la implementación de un modelo de práctica común que incluye la toma de decisiones compartida y la planificación, la



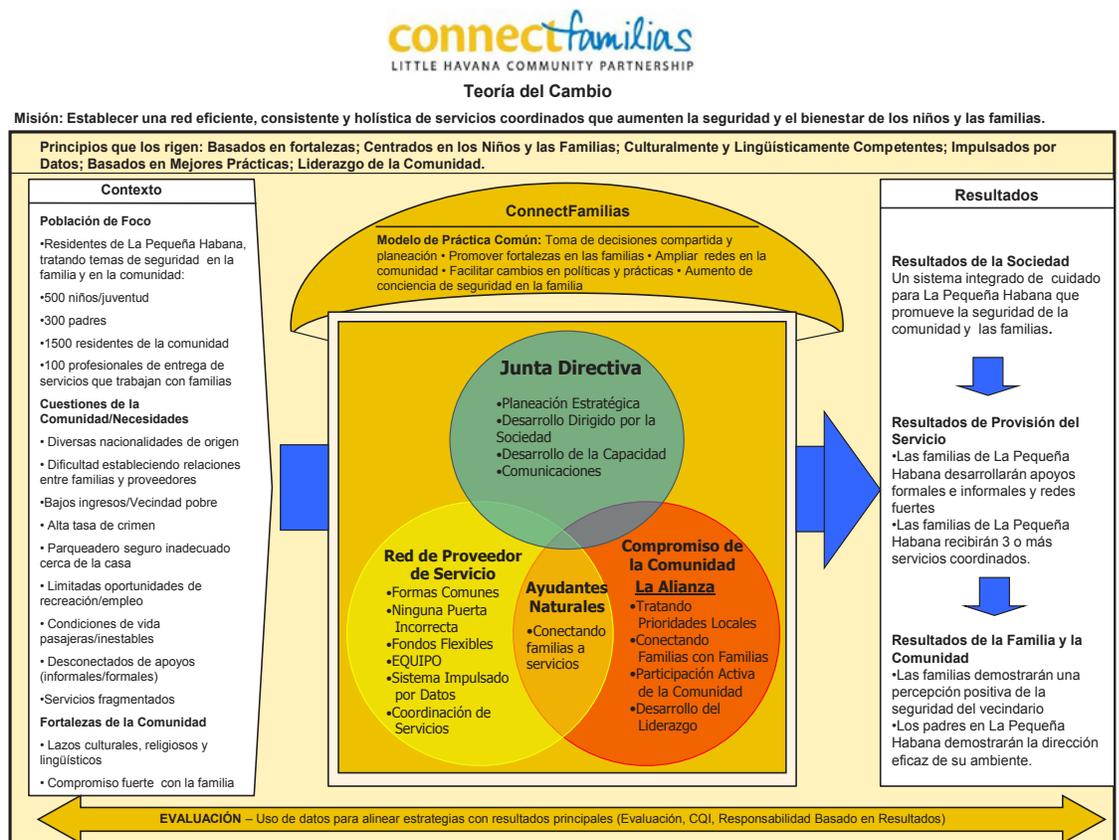
promoción de fortalezas en las familias, la expansión de redes en todos los niveles, la facilitación tanto de políticas como de cambios de práctica, y la promoción de la concientización de seguridad de la familia. Se cree que la integración de este Modelo de Práctica Común a través de dominios de provisión del servicio, compromiso de la comunidad, y desarrollo de la Sociedad producirá los resultados deseados para la comunidad. Estos resultados deseados incluyen la mejora de la coordinación de servicio, más percepciones positivas sobre la seguridad en La Pequeña Habana, y la mejora en el cuidado de su entorno por parte de los padres de modo que los niños sean más seguros en el hogar y en la comunidad. Se espera que la evaluación y la responsabilidad a base de resultados proporcione conceptos sobre como la Sociedad alcanza sus objetivos, que tan bien está poniendo en práctica la Sociedad el modelo y como los esfuerzos de CF afectan la comunidad de La Pequeña Habana.

Después de un año de la implementación es importante saber si CF realmente está poniendo en práctica la teoría del cambio que desarrolló y si parece estar trabajando. La siguiente sección destaca lo que se aprendió de los grupos focales sobre lo que las personas involucradas entienden sobre la teoría de cambio y si la teoría de cambio se está poniendo en práctica según lo previsto y si hay algunos aspectos de ella que necesitan ser cambiados.

Validez de la Teoría del Cambio

De acuerdo con los datos del grupo de muestra, *la Misión y las Metas* de ConnectFamilias parecen ser bien entendidos e integrado a través de componentes de la Sociedad. Los participantes consistentemente describieron el propósito de CF de ser el de promover la seguridad de la familia y de la comunidad a través del incremento de las conexiones. Por ejemplo, un Gerente declaró la misión como “[La] Llegada Juntos de los socios

Figura 1: Figura de la ConnectFamilias teoría del cambio



de la comunidad en el servicio a la comunidad y la seguridad de La Pequeña Habana.” y un residente divulgó, “la fundación es unir familias, ayudar a otras familias y conectarlas con Ayudantes Naturales.” Algunos

participantes precisaron que la misión no estaba clara al principio y que necesitaba ser examinada por los grupos que estuvieron implicados en la planeación, “Al principio no había claridad acerca de lo que Little Havana Community Partnership era y la diferencia entre Little Havana Community Partnership y la red de proveedores vs. una agencia.” Sin embargo, el proceso de planificación fue descrito como incluyendo a los representantes las personas implicadas, tales como residentes, proveedores, y personal de apoyo administrativo, que proporcionó una base para el compromiso a través de oportunidades de contribuir en la toma de decisiones. Por ejemplo, un participante de La Alianza precisó que la misión de CF es “también la misión que tienen las familias; es de la comunidad.” Esta percepción estuvo relacionada con la participación de los representantes de los residentes en el proceso de planeación.

La Población de Foco ha seguido siendo consistente a través de niveles conceptuales, operacionales, y de implementación. La población de foco precisada en la teoría de cambio, es decir la comunidad de La Pequeña Habana, las familias, y los proveedores, son claramente el objetivo de alcance de coordinación del cuidado, de edificación de la capacidad, y de estrategias de desarrollo de liderazgo. Además, la contribución del grupo de muestra acerca de quién está involucrado en la Red del Proveedor, La Alianza, y la Junta Directiva confirma que estas poblaciones de foco realmente están involucradas con ConnectFamilias. Una excepción a la adherencia estricta a la población de foco es la participación de Ayudantes Naturales voluntarios de La Alianza con familias que no son residentes. Sin embargo, estas familias de La Alianza podrían estar relacionadas de cierta manera con La Pequeña Habana por la residencia anterior en el área, la afinidad cultural al área, o alguna otra sociedad. Aunque haya o no una conexión con La Pequeña Habana, hay claramente una necesidad de ayuda entre las familias que asisten a las reuniones de La Alianza y la consideración

La misión de CF es “también la misión que tienen las familias; es de la comunidad.”

- Miembro de La Alianza

debería darse de acuerdo a como estas necesidades podrían ser mejor solventadas.

Los proveedores financiados y no financiados involucrados

con CF parecen ser aquellos que con regularidad sirven a las familias de La Pequeña Habana y por lo tanto entran dentro de la población de proveedores de foco. Los proveedores adicionales también pueden ser encaminados a comprometerse con la Sociedad en respuesta a la escasez de servicios y recursos dentro de La Pequeña Habana que fueron mencionados en los grupos focales. Ejemplos de servicios adicionales incluyeron a proveedores de cuidado para los niños, clínicas de salud, transporte, y una variedad de servicios para familias indocumentadas.

Con el tiempo, CF ha comprometido con éxito a residentes y a proveedores que están involucrados con la Sociedad, que tienen objetivos similares, y que están motivados a hacer a la Sociedad exitosa. A través de la participación de un grupo esencial comprometido, CF parece avanzar hacia los objetivos deseados de redes sociales mejoradas, aumentó la conciencia de seguridad, conexión creciente de las familias a los servicios necesarios y al aumentó la capacidad de liderazgo. ConnectFamilias está creando un interés más amplio de contribuir hacia sus metas, debido a los impactos evidentes vistos en la comunidad tales como confianza creciente y altos niveles de participación en actividades de la Sociedad.

Las Estrategias y los Resultados de CF fueron descritos por los participantes del grupo de muestra en términos que validaron la teoría del cambio. Hubo evidencia durante las discusiones del grupo de foco que el modelo de práctica común adoptado por CF está siendo implementado con éxito. Por ejemplo, la toma de decisiones y la planeación compartida y la comunicación abierta fueron mencionadas a través de participantes como características de la Sociedad que aumentaron su interés. El énfasis de CF en la creación de conexiones entre residentes y entre familias y proveedores también fue mencionado como un componente clave de la entrega del servicio, del entrenamiento, y/o del alcance de las actividades a menudo



definida como personalizada o uno-ha-uno y comunicación e información compartida. Además, el énfasis en la recolección y utilización de datos y el hacer referidos para coordinación del cuidado por varias avenidas han conducido a un poco de política y cambio de práctica entre los socios y a un sentido de trabajo en equipo entre los Coordinadores del Cuidado y los Ayudantes Naturales.

La capacidad de tener acceso a datos que pueden informar futuras decisiones y servir de apoyo para abogar por la continuación de la financiación también fue calificada como una parte importante de CF que fue considerada por los proveedores como una ventaja. Los participantes del grupo focal señalaron diferentes formas en las cuales CF ha aumentado la conciencia de la seguridad de la familia, especialmente a través de la educación proporcionada por los Ayudantes Naturales y la diseminación de información de La Alianza y fueron dados ejemplos de los impactos positivos que estos han tenido en las familias. Identificando las verdaderas necesidades de las familias y haciendo los referidos apropiadas, fueron resultados positivos de los Ayudantes Naturales y de las estrategias de coordinación del cuidado, las cuales fueron consideradas como la clave para mejorar el funcionamiento de las familias y de los niños.

Los participantes del grupo focal precisaron que la teoría de cambio necesitaba ser operacional a fin de ser implementada. Como un gerente comentó, *“es difícil entender el modelo y como operarlo, hasta que usted empieza a hacerlo.”* Los Coordinadores del Cuidado también comentaron que ellos estaban resolviendo como implementar el modelo al tiempo que servían a las familias. Los gerentes sugirieron que la implementación exitosa de las principales estrategias en la teoría de cambio, fue un logro importante de CF; como lo indico un proveedor financiado, *“ConnectFamilias ha trabajado la teoría con el tiempo y puede demostrar que esta trabaja - Ahora otros pueden ver como todo esto hace sentido.”* Esta demostración de cómo trabaja el modelo puede proporcionar una oportunidad de aumentar el interés entre los socios existentes, puede atraer nuevos socios, o puede abogar por recursos adicionales para la Sociedad. Los gerentes también indicaron que debido al éxito que ellos han visto en La Pequeña Habana, a

ellos les gustaría ver el modelo usado en otras áreas de la ciudad. Se sugirió que la coordinación del cuidado sería un componente principal que podría ser transferido a otras comunidades. Este potencial de transferibilidad puede abrir nuevas áreas para la actividad de la Sociedad, tales como en asistencia técnica o entrenamiento proporcionado a otras comunidades; especialmente mientras más datos se hacen disponibles para demostrar los resultados positivos de CF.

Como Trabaja la Sociedad ConnectFamilias

ConnectFamilias fue consistentemente descrita como un facilitador de conexiones. Los tipos de conexiones que fueron mencionadas incluyeron aquellas entre los servicios y los residentes de la comunidad, entre residentes y entre proveedores. El papel de conector tuvo que ver más estrechamente con los Ayudantes Naturales/ Trabajadores Comunitarios de Salud que fueron considerados como la clave del desarrollo de las relaciones de confianza entre varias personas impactadas de la comunidad. Los miembros de familia dieron numerosos ejemplos de cómo ellos habían sido relacionados con otras familias, recursos, o servicios a través de su participación en CF. Los Coordinadores del Cuidado también describieron la importancia de conectar al uno con el otro, de manera que cada uno de ellos entienda los servicios de los otros y pueda hacer referidos apropiadas. La conectividad de los Coordinadores del Cuidado no sólo fue descrita en términos de información que comparten, sino también del apoyo del uno hacia el otro en satisfacer las necesidades complejas de las familias. Los miembros de La Alianza igualmente mencionaron conexiones que ellos pudieron hacer con otros residentes a través de su participación en actividades de la organización y de la comunidad, relaciones con Ayudantes Naturales y acceso a la información sobre servicios y recursos.

ConnectFamilias también fue descrita como *“una sociedad verdadera”* que ha involucrado a personas impactadas de la comunidad. Los participantes se enfocaron en la Sociedad en dos niveles: El de la provisión del servicio con niños y familias y el de la seguridad de la comunidad. Los grupos focales de proveedores hablaron de la importancia de hacer la distinción entre *“una sociedad”* y *“una agencia,”* comprometiendo a los

proveedores en la Sociedad de modo que ellos sientan que están contribuyendo en algo más allá del trabajo con otras agencias. Esto fue descrito como un desafío temprano en el establecimiento de la Sociedad CF, *“el desafío más grande fue quitar el concepto de que esta no es una agencia, esta es una sociedad de la comunidad. Trabajamos mucho para conseguir alejarnos de esto. Esto fue un desafío y una oportunidad.”* Los proveedores participantes también enfatizaron que CF es una sociedad que envuelve a los miembros de la comunidad y se enfoca en la comunidad en su totalidad, descrita como *“una sociedad verdadera. La llegada juntos de los socios de la comunidad en el servicio de la comunidad y la seguridad de La Pequeña Habana.”* Un participante sugirió que CF era *“una versión de servicios humanos de un movimiento de pueblo”* porque los residentes están totalmente involucrados, indicando *“Que ha sido clave - ellos son las personas de la comunidad que realmente son impactadas.”*

Las Metas de ConnectFamilias que fueron mencionados cubrieron una variedad de temas de interés para las familias, los proveedores de servicios, y la comunidad de La

Pequeña Habana. Las metas mencionadas que estuvieron relacionadas con las familias y con la comunidad; incluyeron crear conciencia de la seguridad, aumentando el entendimiento de que hacer en la casa y en la comunidad para mantener la seguridad de los niños, reducir el aislamiento y el miedo, y aumentar la confianza de las familias. También aumentar habilidades de liderazgo entre los residentes de manera que ellos puedan trabajar juntos para producir el cambio. Por ejemplo, un participante de la familia sugirió: *“el objetivo es ayudar a la comunidad, mejorar La Pequeña Habana, hacerla una verdadera comunidad.”* Las metas relacionadas con la provisión del servicio incluyeron aumentar el conocimiento de los proveedores acerca de las familias, extender el alcance de los proveedores y liberar recursos entre los proveedores para poder servir mejor a la comunidad. Por ejemplo, un gerente mencionó una meta de *“unificar todos los fondos para hacer el mejor uso para familias así ellas pueden conseguir*

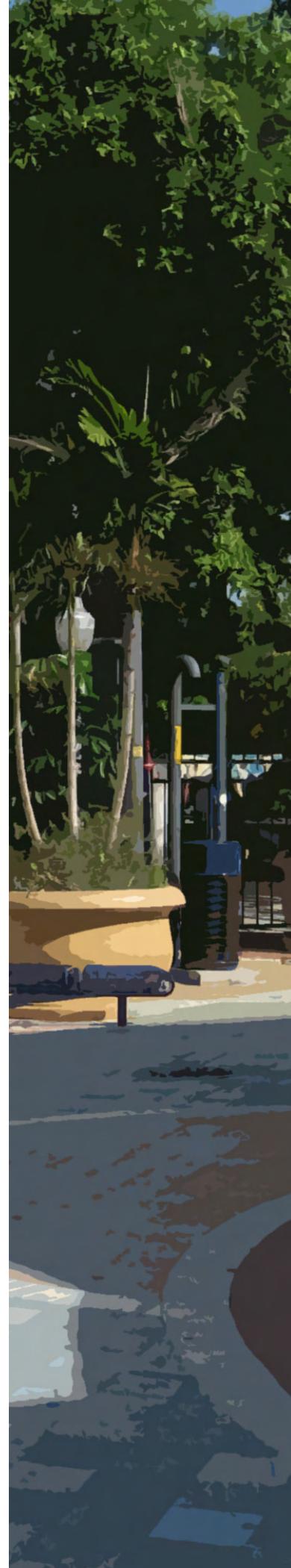
todo lo que necesitan; deberíamos poder hacer esto a diario.”

Quién es Servido

Todos los participantes estuvieron de acuerdo que el trabajo de ConnectFamilias está enfocado en residentes y / o familias en La Pequeña Habana, mientras que algunos también mencionaron los límites geográficos de la comunidad. Algunos participantes sugirieron que estos límites existían solamente porque ellos habían sido designados por los fundadores de CF, y unos cuantos sentían que CF también debería trabajar con familias de afuera de La Pequeña Habana que participaban en La Alianza. Por ejemplo, se sugirió que los Ayudantes Naturales voluntarios en La Alianza pudieran trabajar con cualquier familia que asistiera a las reuniones de La Alianza. Sin embargo, la mayor parte de los participantes sintieron que era importante mantener el foco en la comunidad de La Pequeña Habana, ya que esto permitía que CF dirigiera a ambos: A los individuos y a la comunidad entera para producir el cambio para toda la comunidad. Los gerentes hicieron la sugerencia que cuando CF demuestre la eficacia en La Pequeña Habana, el modelo podría duplicarse o ampliarse a otras áreas de la ciudad donde hay niveles similares de necesidad entre los residentes. Estas ideas que variaban sobre la población del foco pudieran necesitar ser discutidas más adelante a medida que la Sociedad continúa desarrollándose y ampliándose.

En la descripción del contexto de la comunidad, tanto las fortalezas como los desafíos fueron mencionados. Por ejemplo, los participantes no solo enfatizaron en las fortalezas de las culturas Latinas y las experiencias de los inmigrantes, sino también en los desafíos de tener acceso a servicios para las familias indocumentadas. Se sugirió que ciertas fortalezas de la comunidad podrían ser claves del éxito de CF en La Pequeña Habana, en contraste con esfuerzos similares que no se han sostenido en otras comunidades. Las fortalezas que fueron mencionadas incluyeron el deseo de tomar riesgos, no sintiéndose con derecho a los servicios, teniendo un sentido de comunidad similar al de una familia ampliada,

“El objetivo es ayudar a la comunidad, mejorar La Pequeña Habana, hacerla una verdadera comunidad.”
- Participante de la Familia



un deseo de trabajar juntos para mejorar la seguridad de comunidad y sobre todo, teniendo la meta de proporcionar una mejor vida para sus niños. Entre los desafíos que mencionaron se encontraban la carencia de confianza, la carencia de sentido de comunidad u orgullo en la comunidad, el miedo de consecuencias legales por ser indocumentados, aislamiento, subempleo, protección limitada de la policía y el apoyo limitado de los dueños de negocios y de la administración municipal para limpiar la comunidad.

Cómo se Ejecutan las Estrategias

Estructuras

La estructura de ConnectFamilias fue descrita por la mayor parte de participantes como relativamente no jerárquica e informales. Los elementos estructurales de que hablaron incluyeron un grupo principal que efectuó tareas de dirección, administrativas, soporte técnico y coordinación para la Sociedad; un grupo de proveedores de servicio con personal designado para los servicios de la Sociedad; un grupo de alcance y trabajadores de apoyo a la comunidad; y un grupo organizado y activo de residentes de la comunidad. La dirección, el apoyo, y los aspectos de coordinación fueron asociados por lo general con personas específicas (por el nombre), más bien que a funciones de la entidad particular de la organización. La mayor parte de los miembros del grupo residente se refirieron claramente a su comité y las estructuras de liderazgo, pero relativamente desconocían otras estructuras en CF. Las descripciones de la organización no dieron la impresión de ser de arriba-abajo, pues los miembros en todos los niveles parecieron sentir que ellos habían contribuido en el desarrollo de la Sociedad.

La Junta Directiva no era una entidad bien reconocida entre los participantes del grupo focal. Los participantes que citaron a la Junta Directiva como un órgano de toma de decisiones, eran personas que habían servido en la Junta Directiva como representantes de agencias de proveedores de servicio o de La Alianza. Los Coordinadores de Cuidado hablaron de una “*Junta de Proveedores de Servicio*” y también subrayaron que hay un asiento en la Junta Directiva para todos los niveles incluyendo las familias, pero no para los Coordinadores del Cuidado, “*Los Ayudantes*

Naturales tienen realmente un asiento en la Junta... And alguien de la comunidad también tiene un asiento en la Junta, no sé quien más.”

La Alianza Hispana de La Pequeña Habana, el grupo residente, fue considerado por algunos participantes de ser un componente de CF, mientras que los miembros del grupo a menudo se refirieron a CF y La Alianza como siendo equivalentes. Esto se puede atribuir a la participación temprana de los miembros de La Alianza en decisiones sobre las metas de CF y a la lluvia de ideas para desarrollar el nombre “*ConnectFamilias*.” Un participante se refirió a La Alianza como “*el hijito*” o “*hermano*” de CF, pero fue más allá a describirla como “*atado todo junto*.” Los otros hicieron diferenciación entre la toma de decisiones que ocurrió en CF y la de La Alianza y se refirieron a CF como la organización “*sombrilla*,” a la cual La Alianza y los proveedores de servicio le dieron participación a través de la representación en la Junta Directiva. Los participantes de La Alianza también describieron a CF como el proveedor de servicios formales mientras que La Alianza era el proveedor de más ayuda informal, “*La Alianza es lo mismo que ConnectFamilias, pero nosotros no tenemos recursos en La Alianza, nosotros tenemos que referir a agencias. Usted aprende como conectarse a los recursos a través del entrenamiento de Ayudante Natural.*” Algunos participantes preguntaron si La Alianza debía seguir los parámetros puestos por CF (aquí esta fue comparada con la Junta Directiva). Por ejemplo, Los miembros de La Alianza sintieron que ellos deberían tener más autonomía en la realización del trabajo de sus comités. Además, algunos miembros de La Alianza que eran más nuevos en la organización visualizaron La Alianza como teniendo su propio espacio para oficinas y financiación; como declaró un participante: “*Tenemos que luchar por nuestro propio lugar... me imaginaba a La Alianza con unos fondos.*”

El compromiso de la comunidad más estrechamente tuvo que ver con el alcance de La Alianza y de los Ayudantes Naturales. Algunos papeles que fueron mencionados a través de los grupos focales incluyeron: Proveer información y consejo sobre seguridad, asistir con los sistemas de navegación del servicio, crear capacidad, empoderar familias y motivar a la gente a salir de sus hogares e involucrarse en las actividades de la comunidad. Los Ayudantes

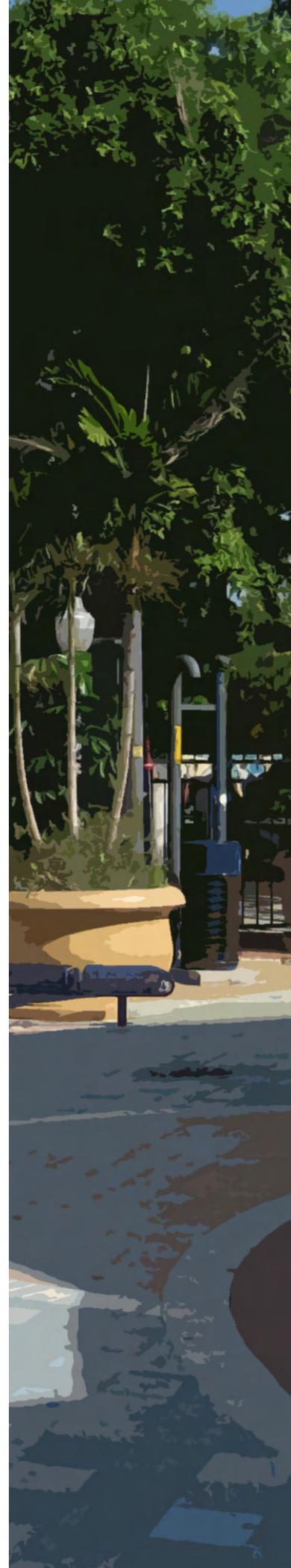
Naturales fueron considerados ser el “puente” para las familias para recibir servicios y para empezar a involucrarse en La Alianza. Los tipos de actividades de los Ayudantes Naturales (voluntarios o pagados) incluían: Acudir con las familias para conseguir servicios, visitar a las familias en la casa e informarles sobre servicios, enseñarle a las familias sobre la seguridad en la casa y en la comunidad, enseñarle a las familias a navegar los diferentes sistemas, abogar por las familias en las agencias, hacer seguimiento a las familias después de una cita inicial y motivarlos a seguir en los servicios, informar sobre La Alianza, y entrenar y modelar el papel para otros Ayudantes Naturales y miembros de La Alianza. La fundación de La Alianza y la efectividad de los Ayudantes Naturales fueron descritas como la habilidad de alcanzar a las familias donde ellas están en la comunidad, desarrollando relaciones con ellas y ganando su confianza. La distinción entre los Ayudantes Naturales voluntarios y Ayudantes Naturales pagados/Trabajadores Comunitarios de Salud fueron un tema de discusión entre los miembros de La Alianza, quienes indicaron que los voluntarios pueden tener un alcance más amplio pero los recursos son más limitados que los de los trabajadores pagados. La necesidad por más Ayudantes Naturales entrenados fue expresada por todos los miembros de La Alianza y había un deseo por oportunidades de participar en la formación adicional, incluyendo desarrollo de habilidad y aprender sobre como tener acceso a más recursos.

Hubo extensa discusión sobre *La Red de Proveedores de Servicio* durante los grupos de focales de Coordinadores del Cuidado y Gerentes, pero menos que entre los Ayudantes Naturales y los residentes. Los Ayudantes Naturales hablaron sobre la red de proveedores de servicio principalmente en términos de su relación con los Coordinadores del Cuidado. Los miembros de La Alianza y las familias que participaron en la coordinación de cuidado hablaron acerca de los servicios que ellos habían recibido, o a con los que habían conectado familias, pero no mencionaron una red coordinada de servicios. Las familias que participaron en la coordinación del cuidado no tenían claro cuales proveedores eran miembros de CF y por lo tanto fue difícil determinar si había alguna diferencia entre los proveedores que eran miembros de la Sociedad

y los otros proveedores. Algunos asuntos sobre el acceso a los servicios fueron mencionados, como la carencia de servicios para las familias indocumentadas, las largas listas de espera, el transporte y la limitación de los servicios médicos y de cuidado para los niños en la comunidad.

Los Gerentes describieron a la Sociedad CF como una red de proveedores financiados y no financiados. Ellos diferenciaron entre categorías financiadas y no financiadas en términos de requerimientos del contrato y beneficios derivados de su calidad de miembro. Por ejemplo, los proveedores financiados mencionaron los requerimientos de contratar a un Coordinador del Cuidado y reportar datos. Los proveedores no financiados señalaron que ellos trabajan con el Coordinador del Cuidado de CF y no relatan datos; en adición, no tienen acceso a la base de datos, lo cual fue descrito como la desventaja de ser un proveedor no financiado. Los Gerentes y los Coordinadores del Cuidado describieron el proceso de desarrollar la base de datos de CF en términos de necesitar ser *modificados*, pero estaban muy optimistas de que los datos serían finalmente una fuente de información importante para ayudarles a entender más sobre las familias ellos sirven, identificar asuntos claves de la comunidad para enfocarse en ellas y servir como un recurso para conseguir financiación adicional. No estaba claro si el potencial para obtener financiación estuvo relacionado con la Sociedad o sólo con las agencias individuales.

El Modelo de Entrega de Servicio fue descrito como un esfuerzo de equipo que incluye a Coordinadores del Cuidado y a Ayudantes Naturales en la coordinación del cuidado y “*wraparound*” (servicios comprensivos). Un Coordinador de Cuidado sugirió, “*parece a un equipo intercambiable, si usted no puede hacerlo, tal vez usted sabe que ellos pueden.*” El proceso de entrega del servicio fue descrito como comenzando con identificar un Ayudante Natural para trabajar con la familia, seguido por el contacto del Ayudante Natural con la familia para desarrollar una relación e identificar asuntos específicos para dirigirse y luego introduciendo un Coordinador del Cuidado a la familia. Los Ayudantes Naturales fueron descritos por los Gerentes como el “*primer paso para alcanzar a las familias,*” mientras los



Coordinadores del Cuidado le dieron crédito a los Ayudantes Naturales por ayudarles a ellos a navegar la comunidad de La Pequeña Habana. Los Coordinadores de Cuidado mencionaron que, *“los Ayudantes Naturales navegan con la familia. Nadie sabe las cuestiones como ellos”* y *“ellos siempre tienen buenas conexiones con la comunidad.”* Este éxito en la navegación dentro de la comunidad de La Pequeña Habana fue ligado a la posición de los Ayudantes Naturales como personas con información privilegiada en la comunidad, como explicó un participante, *“pienso que es que...ellos pueden identificarse con las familias porque ellos son de esta comunidad. Si hubiéramos traído alguien de otra comunidad, esto no habría trabajado así de bien.”* Para los Coordinadores del Cuidado, los Ayudantes Naturales sirvieron como *“nuestros ojos en la comunidad,”* y los mantienen informados sobre cuáles eran las necesidades más grandes de modo que ellos pudieran enfocar sus esfuerzos. Los Ayudantes Naturales también fueron descritos como *“un punto de referencia para la información”* tanto para las familias como para los proveedores. Su relación se considero ser provechosa porque los Ayudantes Naturales presionaron a las agencias a hacer cosas para las familias. Tanto Coordinadores del Cuidado como Gerentes consideraron que el papel de los Ayudantes Naturales de abogar por las familias era un aspecto importante del modelo de entrega del servicio; como un Gerente explicó, *“Ellos llaman agencias, y les recuerdan a las agencias lo que ellos tienen que hacer para las familias, ellos visitan en la casa facilitando el trabajo del personal de la agencia, traduciendo la cultura del sistema. Ellos son un recurso para las agencias.”* Los Gerentes también sintieron que los Ayudantes Naturales eran la clave para alcanzar y desarrollar una buena reputación en la comunidad; como un participante comentó, *“Nosotros llamamos a [los Ayudantes Naturales] cuando tenemos que alcanzar.”* Además, la manera personalizada con la cual los Ayudantes Naturales se conectan con las familias era considerada como una

“Ellos llaman agencias, y les recuerdan a las agencias lo que ellos tienen que hacer para las familias, ellos visitan en la casa facilitando el trabajo del personal de la agencia, traduciendo la cultura del sistema. Ellos son un recurso para las agencias.”

- Gerente

contribución importante a los servicios porque esto redujo la formalidad y ayudó a las familias a sentirse más cómodas. Como un Coordinador del Cuidado dijo, *“Ellos te introducen y no parece como que este es el director de la coordinación del cuidado, es este es... este es mi amigo, ella puede hacer esto para usted y esto y eso... siéntese y escuche lo que nosotros pedimos de ti.”* Los Ayudantes Naturales también fueron descritos como *“muy apasionados sobre estas familias,”* lo cual sirvió para motivar al personal para seguir adelante hasta que las necesidades de familias fueran solventadas.

Procesos

Los procesos envueltos en la realización de CF que se discutieron en los grupos focales variaron por perspectivas basadas en el tipo de involucramiento en la Sociedad. Los procesos comúnmente mencionados incluyeron la coordinación del cuidado y la conexión de familias a los servicios/recursos, el compromiso de la comunidad, el entrenamiento, la administración y la comunicación.

La Coordinación del Cuidado fue descrita por los proveedores del servicio como un proceso central de la Sociedad CF. Los Gerentes se refirieron a CF en términos de “wraparound”

(servicios comprensivos) y el papel central del Coordinador del Cuidado, pero también mencionaron la importancia del papel de los Ayudantes Naturales en el alcance y la conexión con la comunidad. Coordinadores del Cuidado, Ayudantes Naturales, y los miembros de La Alianza también hablaron de llevar a cabo procesos como el alcance y creación de las relaciones con las familias, así como la conectarlos a los servicios necesarios. Los Coordinadores del Cuidado específicamente mencionaron el aspecto de darles el poder de conectar a las familias a los servicios; por ejemplo, *“No es que esas barreras no estén allí, es sólo que ellos pueden superarlas si ellos al menos lo intentan. Así pues, es como una manera de empoderar a las familias.”* Los Coordinadores

del Cuidado resumieron su función como la de implementar el modelo de CF, como expreso un participante, *“no pienso... que nosotros seamos el corazón de ConnectFamilias porque nosotros somos el alcance del programa junto con los Ayudantes Naturales, quiero decir, sin los Coordinadores del Cuidado y los Ayudantes Naturales no habría ConnectFamilias... Nosotros somos como la mano en otras palabras.”*

La coordinación del cuidado y el “wraparound” (servicios comprensivos) fueron vistos como procesos que se destacan del otro trabajo en las agencias asociadas. Algunos aspectos únicos del enfoque que fueron discutidos incluyeron: Cargas de caso más pequeñas, programación flexible de citas, mayores cantidades de tiempo dedicado a cada familia y empalmado a las familias con un Ayudante Natural de la comunidad. Según los Coordinadores del Cuidado, haciendo un ajuste apropiado tanto en términos de servicios como de personal, era una ventaja del modelo. Un Coordinador del Cuidado explicó, *“Usted como que desempeña el papel, usted ve la familia, ve lo que ellos necesitan y como procede, y esto es como que usted deduce a donde pueden ir y con quién ellos se sentirán un poquito más cómodos.”* Haciendo referidos y empalmes apropiados era un desafío al comienzo debido a la cantidad de personas que necesitaban familiarizarse el uno al otro. Los Coordinadores del Cuidado fueron sobre todo desafiados por la necesidad de llegar a conocer a todos los Ayudantes Naturales y algunos sugirieron que pudiera ser más fácil tener un número más pequeño asignado a cada agencia para facilitar este proceso. Por ejemplo, un participante declaró, *“realmente tengo una recomendación... cada agencia debería trabajar con dos o tres [Ayudantes Naturales], así usted no tiene que estar llamando a diez de ellos y a diez familias. [Como], que tenga un equipo asignado donde usted puede llamarlos porque a veces usted gasta, como yo que tengo nueve y treinta y dos familias y tengo que llegar a todos ellos... Si yo tuviera sólo tres tal vez sería un poquito más fácil y habría... una mejor conexión con ellos.”* Se mencionó que este proceso sería especialmente difícil si CF sigue creciendo o si hubiera un aumento de volumen de personal.

La implementación del modelo de la coordinación del cuidado también tuvo que ver con papeleo y con la base de datos recién

desarrollada. Algunos participantes sintieron que el papeleo era duplicativo y algunos formularios no eran relevantes a sus servicios. Sin embargo, en general el papeleo completado para CF fue positivamente asociado con el proceso de la coordinación del cuidado y el deseo de tener un servicio impulsado por un sistema de datos. Los Coordinadores del Cuidado habían sido instruidos recientemente acerca del papel del Coordinador del Cuidado de CF, el cual estuvieron satisfechos de saber, iba a ingresar todos los datos en la base de datos. Tanto los Coordinadores del Cuidado y como los Gerentes describían el trabajo de la coordinación del cuidado como consumidor de tiempo, complicado y en muchos casos requería nuevas habilidades y modos de pensar. *“La coordinación del cuidado es increíblemente consumidora de tiempo, pero esta es la clave... hay dos partes en la conexión, la remisión tiene que tener a alguien que la trabaje.”* A causa del nivel intenso del trabajo requerido para servir familias, los Coordinadores del Cuidado han encontrado que es necesario abogar por el apoyo de sus agencias para que puedan implementar el modelo como es el propósito. Los Coordinadores del Cuidado también dejaron claro que sin el apoyo a nivel de Gerencia, ellos no serían capaces de realizar su trabajo de CF apropiadamente.

Los Procesos de Compromiso de la Comunidad claramente tuvieron que ver con los Ayudantes Naturales/Trabajadores Comunitarios de Salud y de La Alianza. Los líderes de La Alianza hicieron gran hincapié en el desarrollo del liderazgo y oportunidades de entrenamiento de Ayudantes Naturales disponibles en La Alianza; además de su alcance y la creación de la confianza. Se indicó que La Alianza es más abierta para llegar a una comunidad más extensa; como un participante expreso: *“Pero entonces en La Alianza es más abierto a que venga cualquier persona de la comunidad que quiera venir.”* Los Gerentes y los Coordinadores del Cuidado se enfocaron principalmente en el alcance y en las funciones que crean la confianza de los residentes que son Ayudantes Naturales/Trabajadores Comunitarios de Salud, pero unos cuantos también mencionaron el proceso de la formación de la capacidad de liderazgo a través de La Alianza. Entre los Gerentes participantes sólo uno mencionó que había asistido a una reunión de La Alianza, *“veo familias apropiándose de su comunidad... en las reuniones de La Alianza*



usted ve esto, volviéndola a hacer de nuevo su comunidad.”

El compromiso de la comunidad fue descrito como siendo logrado de varias maneras por los miembros de La Alianza y los Ayudantes Naturales. Por ejemplo, el compromiso en La Alianza estuvo frecuentemente asociado con un individuo en quien un residente confiaba y que lo había invitado a afiliarse a la organización. La participación inicial y continua fueron atribuidas a una relación de persona a persona, “*tu a tu,*” con alguien en la organización. Los miembros de La Alianza también señalaron razones por las cuales se habían involucrado, tales como, poder participar aunque sean indocumentados, poder hacer algo sobre el crimen en la comunidad. La participación en La Alianza fue atribuida con reducir el sentimiento de aislamiento, el miedo e impotencia y el aumento de un sentido de comunidad; como fue manifestado por un miembro, “*Este es nuestro pequeño barrio, nosotros hablamos el uno al otro y estamos unidos en vez de con miedo dentro de nuestras casas.*” Otras razones por participación incluyeron ganar conocimiento sobre cómo funcionar en una cultura diferente, aprendiendo dónde ir por los servicios, y las oportunidades para la interacción social, como un miembro explicó, “*Ellos educan en cómo comportarse en los E.E.U.U. y cómo conseguir recursos, es una razón para salir de su hogar y conocer gente que es amistosa y que entiende.*”

La Alianza también fue descrita como proveyendo muchas y variadas oportunidades de participar en comités que son activos en tratar asuntos específicos en la comunidad. Los participantes de La Alianza explicaron que los comités se enfocaron en temas diferentes, tales como la edificación de la comunidad a través de realizar o colaborar con acontecimientos de comunidad, aumentando deportes y oportunidades recreacionales para los niños, embelleciendo y limpiando la comunidad, o educando sobre la seguridad de familia. Una participante explicó que ella se había envuelto en el comité de seguridad de la familia porque este

“Este es nuestro pequeño barrio, nosotros hablamos el uno al otro y estamos unidos en vez de con miedo dentro de nuestras casas.

- Miembro de La Alianza

puede afectar todos los niveles de la comunidad: “*Para mí es el mejor porque... es el de la seguridad de la familia, de los niños primordialmente pero también de la familia y de la comunidad en sí. Porque si la familia está segura pues la seguridad en la comunidad va a aumentar.*” Otro participante de La Alianza sugirió que era importante tener

comités porque ellos aportan un ambiente de grupo más pequeño; se reúnen con más frecuencia que las reuniones de todos los miembros y permiten que usted se involucre en tratar asuntos de un modo personalizado. Sintió decir que La Alianza, como la parte de CF, proveyó un ambiente abierto y aceptable para la participación; la

cual un participante indicó era su motivación para su participación continuada. Varios participantes de La Alianza también enfatizaron la atracción por una organización que sacó fortalezas y los hizo sentirse útiles ayudándoles a aprender y a desarrollarse como individuos, miembros de familia, y miembros de la comunidad. Por ejemplo:

“En La Alianza usted aprende a desarrollar fortalezas y como involucrarse, como terminar con el miedo de ser indocumentado. Usted también se ayuda el uno al otro, se hace líder, aprende que usted tiene derechos. Usted aprende como hacer el cambio en la comunidad y que juntos ustedes pueden hacer muchas cosas. Usted aprende como traer a más personas, organizar, y a involucrarse con los vecinos. El anhelo es tener una comunidad limpia donde la gente está relacionada el uno con el otro y está involucrada.”

Además de suministrar oportunidades múltiples para la participación, los participantes de La Alianza también sugirieron que los modelos a imitar que ellos vieron en CF habían aumentado su confianza en ser capaces de contribuir y tener éxito. Los modelos a imitar que fueron nombrados incluyeron a varios Ayudantes Naturales/Trabajadores Comunitarios de Salud (tanto voluntarios como pagados), los empleados, y los miembros de la Junta Directiva. Los participantes de La Alianza fueron inspirados por lo que estos modelos a imitar habían logrado y se alegraron de tener el entrenamiento disponible para ayudarles a

desarrollar las habilidades para lograr éxitos similares. Liderando por el ejemplo fue un concepto mencionado en varios niveles incluyendo aquellos que estaban en posiciones de liderazgo en CF y familias que estaban apenas comenzando a estar implicadas en La Alianza. Un participante explicó el proceso de liderar por el ejemplo de la siguiente manera: “*Entonces yo les digo, así motivo yo a la gente y les digo yo: Esto era yo y ahora esto es la meta que yo me pongo y esto es lo que yo quiero; así que ustedes también lo pueden hacer.*”

Entrenamiento fue nombrado como importante para Coordinadores del Cuidado, Ayudantes Naturales /Trabajadores Comunitarios de Salud y los miembros de La Alianza. Los Coordinadores del Cuidado sintieron que el entrenamiento era necesario, pero pensaron que podría llevarse a cabo con menos interrupción a su trabajo con las familias. Un ejemplo fue dado del entrenamiento de la base de datos que ocurrió en línea, el cual permitió flexibilidad en completar el entrenamiento a su propio paso. Sin embargo, también se mencionaba que las oportunidades importantes de hacer conexiones estaban disponibles asistiendo a los entrenamientos en persona y por lo tanto éstos no deberían ser excluidos completamente. Algunos participantes sugirieron que el entrenamiento de coordinación del cuidado fuera proveído para cada empleado nuevo de modo que él/ella pueda adaptarse más fácilmente al modelo. Se sugirió que la capacitación interna podría ofrecerse en forma de mini entrenamiento sobre lo que cada socio tiene que ofrecer.

Los miembros de La Alianza que habían participado en el entrenamiento de Ayudante Natural estaban muy positivos sobre la oportunidad que esto les proporcionó para adquirir habilidades y credenciales que aumentaron sus posibilidades de empleo. Los participantes de La Alianza eran conscientes de los diferentes niveles de entrenamiento y donde cabían ellos en la serie continua; incluyendo si ellos calificaban para trabajo pagado o trabajo voluntario (Ejemplo: Ayudantes Naturales y miembros del comité vs. Trabajadores Comunitarios de Salud). Aquellos que habían participado en el entrenamiento eran especialmente apreciativos del hecho de que este fue llevado a cabo en “*La Universidad*” y podría

eventualmente conducir a lograr un título. Sin embargo, había un poco de frustración expresada sobre el hecho de que ciertos cursos son ofrecidos solamente en inglés, en los cuales los residentes no se sienten cómodos participando, y cuanto tiempo toma para graduarse cuando también se trabaja y se levanta una familia. En general, el entrenamiento era considerado un medio de adquisición del poder que permitió que los residentes tuvieran una influencia en los servicios y la seguridad de la comunidad. También se señalaba que el entrenamiento de CF es tan valioso y útil que “*hasta las enfermeras quieren tomar el entrenamiento.*” Había también discusión entre los residentes de la necesidad de que se pusiera en marcha el siguiente nivel del entrenamiento de Ayudante Natural; lo cual estuvo relacionado con un interés de desarrollo continuado de habilidades y de mejorar las posibilidades de empleo.

La Administración fue raramente mencionada específicamente, pero fue vinculada en los procesos de llevar a cabo la coordinación del cuidado, el entrenamiento y el liderazgo de La Alianza. La mayoría de los participantes llamaron a individuos como sus puntos de contacto en CF o La Alianza, pero no los asociaron con una entidad administrativa. Por ejemplo, los entrenadores y los coordinadores de los Ayudantes Naturales fueron nombrados, la representante de ASO fue mencionada por su trabajo de establecer el entrenamiento y la asistencia técnica con la base de datos, y un empleado CF fue mencionado como el contacto para la coordinación del cuidado, los referidos es y el papeleo. El entrenamiento de coordinación del cuidado, el desarrollo de base de datos de ETO y la comunicación a través de agencias y grupos fueron ejemplos de funciones administrativas asociadas con CF, pero no necesariamente con alguna estructura organizacional específica. Esta percepción de CF puede ser una indicación de la naturaleza no jerárquica de su desarrollo, que ha estado basado en la creación de una visión compartida, metas y estrategias que fueron basadas en el aporte de la comunidad.

Las estrategias de *Comunicación* no fueron nombradas en los grupos focales; sin embargo, muchos participantes describieron procesos de comunicación abiertos, de doble vía entre varios aspectos de CF que parecían



estar fundamentados en los valores basados en fortalezas, la creación de la capacidad y compartiendo la toma de decisiones. La Junta Directiva, los empleados y los asesores fueron mencionados a menudo por nombre, como siendo recursos para información, así como buenos oyentes que desean entender la familia y las necesidades y las fortalezas de la comunidad, los proveedores del entrenamiento necesario y asistencia técnica, y los implementadores del sistema de base de datos. En muchos ejemplos de la comunicación parecía haber aceptación de la discusión sobre lo que está trabajando o no está trabajando, de una manera que permite el aprendizaje mutuo entre las personas involucradas. Por ejemplo, un proveedor del servicio explicó como la asistencia técnica para el programa de computador de la base de datos fue personalizada, *“Yo estoy en esta página, la sección del ETO y tengo que ir aquí, yo tengo que ir allá; ellos fueron como... ‘Está bien, déjeme trabajar con usted, y estas son las cosas que usted no ve en muchos sitios, entonces esto ayuda realmente.’”*

La comunicación también fue descrita en términos del papel o las fortalezas de varios socios, por ejemplo, los líderes de La Alianza desempeñaron el papel de proveer aportes de la comunidad a la Junta Directiva. Un nuevo líder de La Alianza expresó un entendimiento claro de este papel en la explicación de las expectativas para servir en la Junta Directiva. *“El otro día ellos votaron para que yo representara al grupo en la Junta de modo que ellos tuvieran una voz y entonces yo podría votar acerca de lo que la Junta de Salud de la Comunidad hará.”* En el nivel de servicio directo, los Ayudantes Naturales jugaron un papel en la comunicación de las necesidades de las familias a los Coordinadores del Cuidado y ambos participaron en la comunicación multidireccional en cuanto a cómo fueron tomadas las decisiones acerca de lo que se ajustaba mejor para las familias. Aunque esto creó un proceso complejo, fue considerado ser una de las fortalezas del programa porque le permitió al equipo *“entender donde [la familia] puede ir y con quién ellos se sentirán un poquito más cómodos.”* La comunicación ocurría entre los Coordinadores del Cuidado de las diferentes agencias; sin embargo, esto parece ocurrir principalmente durante los entrenamientos y las llamadas telefónicas. Un deseo de oportunidades adicionales de comunicarse fue expresado por algunos participantes. Hubo sugerencias

de que los Coordinadores del Cuidado se beneficiarían de un medio de comunicación más formalizado, tales como reuniones regulares que permitirían que ellos compartieran experiencias e información de sus casos, así como de los servicios que sus agencias proporcionan. Una razón para este nivel de comunicación fue la necesidad de considerar como servir a las familias con la variación de niveles de compromiso, como fue indicado en la siguiente manifestación de un Coordinador del Cuidado, *“Entonces yo pienso que es importante para cada uno estar en la misma página y entender lo que cada uno hace, de modo que cuando hagamos un referido, hagamos los referidos correctos y como ella dijo: Nosotros conseguimos las familias adecuadas que necesitan este servicio.”*

La comunicación en La Alianza fue descrita como ocurriendo en ambos: Uno-a uno o grupo, o niveles de la comunidad. Esto incluyó conversaciones con vecinos y amigos, compartiendo información en reuniones y actividades de la comunidad como Viernes Culturales y ferias de la comunidad. Otros socios también se refirieron a la importancia de estar involucrados en la comunicación de las metas de CF a la comunidad más amplia porque esto los mueve más allá del enfoque típico en la provisión del servicio al de la comunidad en su totalidad. El desarrollo de este tipo de cambio en la perspectiva parece haber sido facilitado por la referencia constante a la misión y a otras características del modelo de CF en todos los acontecimientos de la Sociedad. Esta perspectiva compartida es evidenciada por el lenguaje común usado por todos los participantes del grupo focal, incluyendo familias que recibieron los servicios. La terminología común o los conceptos que fueron usados incluyeron: “seguridad,” “conexiones,” “ayudando,” “ligando,” “alcance,” “educación,” “apoyo,” “liderazgo” y “entrenamiento.”

El Desarrollo de la Sociedad no fue discutido específicamente en los grupos focales y no se señalaron estrategias formales para desarrollar la Sociedad. Acciones informales tales como hablarle a otros socios potenciales acerca de CF fueron discutidas. Por ejemplo, una Gerente señaló que otro participante la había invitado a la Sociedad y le había explicado la misión y el modelo del servicio. Los miembros de La Alianza también hablaron de invitar a

los vecinos a las reuniones y involucrarlos con el trabajo de grupo del comité. Los Gerentes también discutieron los intentos fracasados de la Sociedad con agencias que estuvieron más interesadas en la financiación potencial en vez de alinearse con la misión y las metas de CF.

Algunos participantes sugirieron que CF no es algo en lo que uno se puede envolver por dinero o un deseo de conseguir algo de él porque usted tiene que estar consagrado a los valores y a la manera de hacer las cosas no importando el nivel en el que usted participa (Por ejemplo, aunque esté o no financiado). Además del crecimiento general de la Sociedad, hubo algunos ejemplos de alcance estratégico a los socios potenciales. Por ejemplo, los líderes de La Alianza hablaron de un deseo de invitar al Departamento de Policía y a funcionarios de ciudad a las reuniones para compartir la visión y aumentar y atraer su interés en los esfuerzos del comité de La Alianza. Cierta mención también fue hecha de Ayudantes Naturales voluntarios identificando nuevas agencias que pueden ayudar a resolver las necesidades de las familias con las que ellos trabajan, lo que podría conducir al compromiso de nuevos proveedores financiados o no financiados. Otras áreas potenciales para el desarrollo de la Sociedad incluyeron la adición de más Coordinadores del Cuidado, de Ayudantes Naturales, el desarrollo suplementario de estrategias de liderazgo juveniles, la mejora de habilidades para abogar por la comunidad /actividades de compromiso cívicas y estrategias para la transmisión del modelo de CF dentro de las agencias asociadas y dentro de otras comunidades.

Áreas de ConnectFamilias que son Eficaces o Necesitan Mejorar

Los participantes del grupo focal dieron muchos ejemplos de cómo la participación en la Sociedad CF ha sido una experiencia positiva aunque fuera desafiante desarrollar y poner en práctica la teoría del cambio. Los participantes sintieron que el éxito de CF fue parcialmente debido a que la Sociedad no hizo promesas ni creó expectativas al principio y levantó la organización de abajo hacia arriba con la participación de los socios. Fue descrita por un Gerente como eficaz porque era un

movimiento de pueblo que tenía la participación de las personas de la comunidad en todas las etapas de desarrollo de la organización. Varios participantes enfatizaron que CF había proporcionado oportunidades de aprendizaje importantes y podría servir como un modelo

para otras comunidades y proveedores para que vean que del modelo de CF puede trabajar. Los participantes también hablaron de la efectividad de CF en la comunicación de un nuevo modo de pensar acerca de la familia

y la seguridad y la comunidad; que en si ha mejorado el sistema de servicio. Como un participante comentó: *“sólo hace sentido estar con ConnectFamilias...Ellos han mejorado nuestro sistema.”* También se pensó que la organización era efectiva porque optimizó las relaciones entre los proveedores y la comunidad, mejoró la habilidad de identificar y tratar asuntos y el uso más eficiente del dinero para ayudar a las familias. Por ejemplo, un Gerente comentó: *“conseguimos más resultado por el dólar. Las familias están un paso más cerca de ser completas.”*

Muchas ventajas de la participación en la Sociedad fueron sacadas en las discusiones, más a menudo relacionadas con la mejora de la provisión del servicio y resultados para las familias y para la comunidad. Los beneficios para las agencias incluyeron el tener una gama de servicios más amplia disponible a las cuales las familias pueden ser referidas, teniendo entrenamiento y asistencia técnica continuos para mejorar la entrega del servicio y tener una variedad de personal de la agencia y Ayudantes Naturales como recursos. Por ejemplo, un Coordinador del Cuidado declaró: *“puede ser que no puedo ayudar pero conozco a alguien que puede.”* Los Coordinadores del Cuidado también discutieron sobre las ventajas de poder apoyarse el uno al otro en su trabajo, de tener la opción de hacer los referidos que mejor se ajustan a las familias y de sentirse apoyados por los Ayudantes Naturales porque ellos pueden *“contar con ellos”* y ellos están *“muy disponibles.”* Los Coordinadores del Cuidado sintieron que la Sociedad ha permitido que ellos traten asuntos que ellos no podían tratar antes debido a diferencias entre las agencias, la falta de los recursos y del soporte de tener a otros a quien acudir con preguntas o

“Sólo hace sentido estar con ConnectFamilias...Ellos han mejorado nuestro sistema.”

- Proveedor de Servicios



problemas; lo que los hace sentir que ellos no son “los únicos.” Ambos, los Coordinadores del Cuidado y los Ayudantes Naturales se sintieron apoyados por un ambiente en que se puede hacer preguntas, tener modelos a imitar, tener líderes que demuestran los valores de CF y tener oportunidades de entrenamiento. Tanto el grupo de los Coordinador del Cuidado como el de los Ayudantes Naturales expresaron actitudes positivas acerca del trabajo que ellos hacen y una creencia fuerte de que están ayudando a la comunidad.

Las áreas que necesitan mejorar que fueron mencionados por los participantes del grupo focal estuvieron relacionadas principalmente con los desafíos de poner en práctica las estrategias de CF, que tuvieron correlación con la etapa temprana en el desarrollo de la Sociedad. Los desafíos incluyeron el tiempo que toma crear relaciones con los Ayudantes Naturales y otros Coordinadores del Cuidado; los cambios frecuentes que han ocurrido en la iniciación del programa; el establecimiento y el manejo del sistema de la base de datos; la traducción de la teoría de “wraparound” (servicios comprensivos) y la coordinación del cuidado en práctica; la necesidad de ayudar a las agencias a entender las perspectivas de la comunidad y de la familia y la escasez de recursos accesibles y económicos para la comunidad de La Pequeña Habana. Los Gerentes discutieron sobre los desafíos de compartir la información como tener números de caso diferentes a través de las agencias y asuntos de confidencialidad que son barreras para hacer uso completo del sistema de la base de datos ETO. Sin embargo, se pensaba generalmente que el personal CF y la administración eran creativos y bastante innovadores para tratar con cualquier barrera que podría limitar la capacidad de servir a las familias con eficacia.

Los Coordinadores del Cuidado se centralizaron en el desafío de acostumbrarse al trabajo, estimando que toma aproximadamente seis meses para aprender todo y que incluso con el entrenamiento ellos deben aprender la mayor parte de él mientras lo hacen. Se menciona que el trabajo consume tiempo, especialmente para conocerse con los Ayudantes Naturales, los Coordinadores del Cuidado y el papeleo y que todo esto se hará inclusive más desafiante a medida que CF crece. Un Coordinador del

Cuidado propuso desarrollar un sistema para adjudicar un pequeño equipo de Ayudantes Naturales a agencias específicas de modo que ellos puedan trabajar más estrechamente el uno con el otro; mientras que los otros sintieron que las ventajas de tener acceso a todos los Ayudantes Naturales pesaban mucho más que las desventajas. Muchas sugerencias fueron dadas para manejar retos de la comunicación, como la de crear tiempos específicos para encontrarse cada semana, o la utilización del servicio de mensajes de texto del teléfono celular para la flexibilidad en la comunicación. Como un participante sugirió: *“tendríamos que encontrar sólo puntos en común donde cada uno se comunica más rápido, trabajo por teléfonos celulares (mensajes de texto). Yo solía darles el número de la oficina y usted sabe, deje un mensaje, o ahora es como... aquí está mi teléfono celular, sólo llámame, entonces... no importa qué hora es.”* A pesar de los desafíos, los Coordinadores del Cuidado se han sentido apoyados el uno por el otro, por los Ayudantes Naturales y por CF como una organización ya que ellos han implementado el modelo.

Los retos descritos por los Ayudantes Naturales voluntarios y las familias que reciben los servicios se enfocaron en la carencia general de recursos en la comunidad y la necesidad de motivar a las agencias para servir más sensitivamente a las familias. No parecía que esto aplicara para las agencias que eran miembros de la Sociedad CF; muchos ejemplos se dieron de la manera como los Ayudantes Naturales les habían ayudado a las familias. Sin embargo, los miembros de La Alianza y los Ayudantes Naturales indicaron que no había bastantes Ayudantes Naturales o servicios para satisfacer las necesidades de todas las familias que ellos encontraron; especialmente para solucionar las necesidades de las familias indocumentadas. Las familias también identificaron la necesidad de más Ayudantes Naturales (con frecuencia llamados *“trabajadores sociales”*) y recursos dentro de la comunidad tales como opciones para el cuidado para los niños y de transporte.

En general, los participantes de grupo focal expresaron la creencia de que los beneficios de la participación en la Sociedad pesaron más que los desafíos que habían experimentado. Los retos parecieron estar des-enfatizados debido a un sentido de carga reducida ya que las agencias y

los individuos ya no servían en el aislamiento, sino que podían conseguir soluciones conjuntamente y podían conectar a las familias a recursos fuera de su propia agencia o grupo. ConnectFamilias también fue acreditado por el desarrollo de una buena reputación en la comunidad, el cual facilitó el logro de sus metas así como los objetivos de las agencias asociadas.

Impacto de ConnectFamilias

ConnectFamilias fue descrito como de tener múltiples niveles de impacto en La Pequeña Habana y entre las agencias asociadas. Este fue enlazado por muchos participantes con su aplicación de la misión de CF y con la manera en que ellos hacen su trabajo y viven sus vidas. Los impactos de que hablaron estaban en un nivel personal, de familia, de comunidad, de agencia y de la Sociedad.

El impacto personal de CF fue mencionado por todos los grupos focales, incluyendo impactos en su propio comportamiento, en la percepción de la comunidad, en la capacidad de servir a otros y en la capacidad de mejorar sus familias. Los Ayudantes Naturales valoraron su participación en CF con ayudarles a descubrir y desarrollar sus fortalezas a través del entrenamiento y del trabajo con otras familias. Por ejemplo, la participación en CF les ha mostrado más opciones para resolver los problemas y les ha abierto los ojos *“para ver cómo conseguir ayuda.”* Los Ayudantes Naturales también mencionaron que a través de CF ellos habían aprendido a perseverar *“y luchar para conseguir recursos”* y para haber desarrollado habilidades de liderazgo. Tanto los grupos de Ayudantes Naturales como los miembros de La Alianza han expresado orgullo de poder ayudar a otros y de servir como un ejemplo para la comunidad. Ellos estaban orgullosos de haber incrementado sus habilidades y sus credenciales con la educación y experiencia en CF, a pesar de la habilidad de hablar inglés y a las responsabilidades familiares, y atribuyeron esto al ambiente amistoso que permitió que ellos trabajaran horas flexibles e implicaran a sus familias

Los Ayudantes Naturales también mencionaron que a través de CF ellos habían aprendido a perseverar *“y luchar para conseguir recursos”* y para haber desarrollado habilidades de liderazgo.

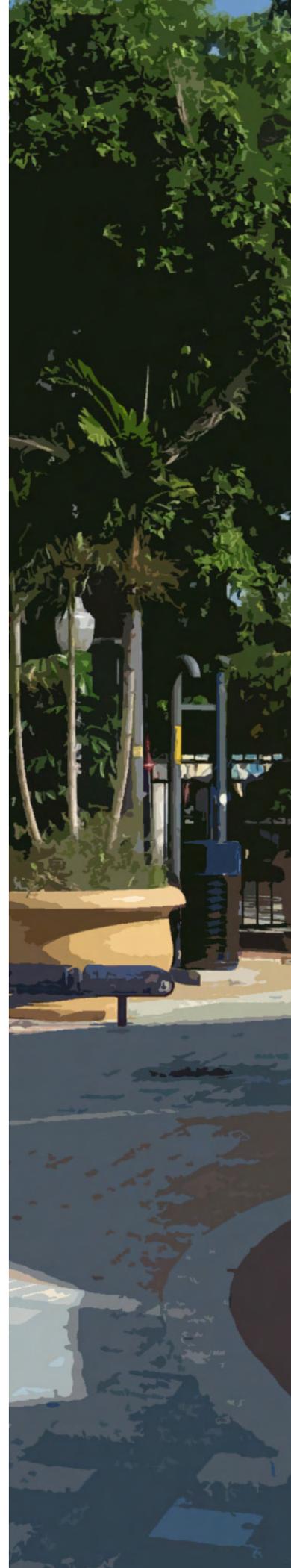
- Ayudantes Naturales

en las actividades de CF. Los representantes de familias que participaron en el grupo focal describieron como el impacto positivo en su propio comportamiento y actitud también afectó a sus propias familias y a los niños; como declarado por un participante: *“Mis hijos tengan la comida... son más feliz, estudian, son más tranquilos porque yo estoy tranquila.”* Los representantes de familias y los miembros de La Alianza también indicaron que el impacto personal de CF está siendo transmitido a sus niños mientras que ellos aprenden a tener hogares seguros y a mejorar su comunidad. Los miembros de La Alianza también discutieron como con el entrenamiento y la experiencia como líderes y Ayudantes Naturales habían transformado la imagen de sí mismos de residentes que tenían necesidades a la de residentes capaces, voluntarios eficaces y a empleados pagados. Un sentido de responsabilidad personal de liderar por el ejemplo fue expresado por muchos de los participantes del grupo focal. Esto se discutió en la mayoría de los grupos como resultado de la aplicación de la misión de CF al modo en que ellos viven sus vidas.

El impacto personal para los proveedores fue enmarcado en términos de ser capaz de entender mejor a La Pequeña Habana y a sus residentes y viendo que su trabajo en la comunidad vale la pena. Los Coordinadores del Cuidado primordialmente enfatizaron como ellos veían su trabajo diferentemente porque CF ha *“abierto [mis] ojos para ver el verdadero mundo y valorar más las cosas.”* Ambos, Gerentes y personal de CF acreditaron a la Sociedad con

la provisión de una buena experiencia de aprendizaje que los ha afectado en términos de crecimiento personal. Por ejemplo, un participante comentó que CF ha sido *“una experiencia de aprendizaje en el nivel personal y profesional - usted aprende mucho de trabajar con esta gente.”* Los Coordinadores del Cuidado discutieron de su experiencia de aprendizaje tanto personal como profesional. Varios

participantes comentaron acerca de cómo esta experiencia había afectado sus intereses de carrera y su deseo para estar más envuelto con



comunidades locales. Los Coordinadores del Cuidado igualmente indicaron que ellos quieren seguir enfocando su carrera en el desarrollo de las fortalezas de las familias y en mejorar el funcionamiento de la familia. Los Gerentes mencionaron un cambio en la actitud sobre la importancia de los fondos al tiempo que ven el impacto de CF en las familias.

Los impactos a nivel de la familia fueron citados por todos los grupos focales en categorías como funcionamiento mejorado, dar poder, conexión a recursos informales y formales y al involucramiento de la comunidad. Se dieron ejemplos múltiples de como las familias mejoraban y se estabilizaban. Por ejemplo, las familias manifestaron que a través de CF ellos aprendieron a hablar y a escuchar a sus niños en vez de golpearlos. Las familias también sintieron que el apoyo que ellos recibieron era incalculable, dicho por un participante como: *“el dinero puede encontrarse pero la ayuda a la familia es lo más importante.”* Otro participante enfatizó la importancia de lo que ella ha aprendido en CF acerca de cómo ser una familia, *“Nos ha ayudado aprender cómo es la familia.”* Los miembros de La Alianza también discutieron como el funcionamiento mejorado de la familia ha conducido a un aumento en el deseo de compartir lo que han aprendido. Por ejemplo, un participante habló de su experiencia de cambio de estar enojada con su familia todo el tiempo, a ser más tranquila y a querer ayudar a su comunidad a tener la misma clase de la experiencia. Los recipientes del servicio y los miembros de La Alianza también discutieron como CF ha reducido sus sentimientos de estar siendo aislados e ignorados y como ellos se han hecho más determinados y conocedores sobre los recursos en su comunidad. Por ejemplo, un miembro de La Alianza expuso: *“los Padres no saben sobre programas y los Ayudantes Naturales les ayudan a averiguar.”* Los Coordinadores del Cuidado describieron impactos de la familia que incluyeron el ajuste a estándares más altos para lograr más y tener más esperanza para el futuro debido a oportunidades ofrecidas por CF. Las familias también describieron el sentimiento de que ellos tienen más opciones ahora; como revelado por un participante: *“Desde el momento que llegaron se me abrieron puertas.”* Los Coordinadores del Cuidado también notaron que las familias están comenzando a entender que tienen derechos civiles aunque tengan

asuntos de inmigración y que serán apoyados por un equipo de profesionales para conseguir la ayuda que necesitan. Algunos participantes también sugirieron que las familias comienzan a entender que CF no dicta los servicios que ellos recibirán, pero apoyan su apoderamiento para tomar decisiones sobre sus propios servicios. Los Coordinadores del Cuidado expresaron un sentimiento de éxito cuando las familias les dicen que ya no necesitan más ayuda porque tienen los recursos que su familia necesita. Todos los grupos focales sugirieron que CF aumento el conocimiento de la comunidad sobre recursos y la seguridad; además de haber mejorado la habilidad de las familias de aplicar este conocimiento para mejorar sus situaciones.

Evidencia del impacto en las familias fue dada por las familias y otros participantes, en términos de lo que las familias dicen sobre ellos mismos, los resultados documentados en los papeles de trabajo, los cambios en las conversaciones que tienen los proveedores con familias y las acciones observadas en las familias. Fue mencionado que los archivos muestran un aumento en las familias que quieren buscar apoyos informales el uno del otro y otros recursos de la comunidad. Adicionalmente, los Coordinadores del Cuidado reportaron que mientras que las conversaciones iniciales que ellos tuvieron con las familias estaban enfocadas en información y en las necesidades, las conversaciones después de recibir servicios han sido enfocadas más en las altas expectativas para sí mismos, la comunidad y las agencias que sirven La Pequeña Habana. Se ha observado que las familias son más entendidas y entusiastas a hacer preguntas (Por ejemplo, *“ellos saben que preguntar”*) y tienen una mejor manejo en como navegar los recursos de la comunidad y las agencias. Los proveedores del servicio también notaron el incremento de la participación de las familias en la comunidad y el aumento en la confianza en los proveedores del servicio, como indica la asistencia a los eventos y a las citas para los servicios. Esto fue confirmado por las familias en declaraciones de la confianza como *“Tengo confianza en él,”* refiriéndose a un Ayudante Natural. Los Coordinadores del Cuidado también observaron que las familias comenzaban a acercarse a las agencias solas y traían a sus vecinos para servicios. Los miembros de La Alianza también reportaron el crecimiento en la interacción y la socialización entre las familias;

como es soportado por los comentarios de un participante de la familia, tales como *“usted habla en la calle y a su vecino.”*

El impacto de ConnectFamilias en la comunidad fue también un tema principal discutido por participantes del grupo focal. Por ejemplo, los residentes están más preparados para participar en la comunidad porque ellos recibieron información sobre los recursos en las reuniones de La Alianza, los eventos de la comunidad, de boca en boca o las interacciones con los Ayudantes Naturales y con los Coordinadores del Cuidado. Los residentes también se educaron mas sobre asuntos de seguridad y como navegar su comunidad, y se sintieron apoderados y motivados a compartir este conocimiento con otros. Como declaro un participante de la familia, *“Usted aprende como conectarse con su vecino. Usted aprende acerca de devolver. Necesitamos tener más personas que quieren ayudar. Es importante para los vecinos ayudarse el uno al otro y ConnectFamilias ayuda a hacer eso.”* Los participantes sugirieron que entre más residentes estén implicados habrá mayor impacto en la comunidad debido a la fortaleza en números. Los proveedores sugirieron que los residentes obtendrán sentido de pertenencia de la comunidad y tomaran la responsabilidad de operar su ambiente a través de los esfuerzos de CF. Los miembros de La Alianza también declararon que ellos ahora sienten que tienen más poder sobre la seguridad y alrededor de sus hogares y se están convirtiendo en defensores de su comunidad debido a lo que han aprendido. La Alianza también fue acreditada con desempeñar un papel principal en incrementar el entusiasmo de los residentes acerca de ayudar a su comunidad debido a la participación en las actividades de los comités como limpiando los parques, diseminando la información en acontecimientos de la comunidad, asistiendo a las sesiones de entrenamiento sobre seguridad y sistemas de servicio y la participación de la juventud en proyectos juveniles de liderazgo. Los miembros de La Alianza también señalaron que se sienten autorizados a acercarse a líderes

“Usted aprende como conectarse con su vecino. Usted aprende acerca de devolver. Necesitamos tener más personas que quieren ayudar. Es importante para los vecinos ayudarse el uno al otro y ConnectFamilias ayuda a hacer eso.”

- Participante de la Familia

de la comunidad y a negocios locales sobre la inversión de recursos para el mejoramiento de la comunidad de La Pequeña Habana. Las actividades de La Alianza también fueron reconocidas con reducir el miedo entre los residentes y mejorar la reputación total de la comunidad. Los participantes del grupo focal también indicaron que CF ha tenido un impacto más allá de los límites de La Pequeña Habana, ya que los residentes se relacionan con familias en otras comunidades y toman las habilidades han aprendido con ellos cuando se mudan a nuevas comunidades.

El impacto de la agencia/socio fue discutido principalmente por Gerentes, Coordinadores del Cuidado, y Ayudantes Naturales. Por ejemplo, CF fue acreditado por los Coordinadores del

Cuidado con haber *“abierto nuestra organización para servir a la comunidad.”* El impacto de las agencias también fue indicado por los Gerentes en términos de adaptaciones internas que se han venido haciendo para acomodar los servicios de “wraparound” (servicios comprensivos) y la coordinación del cuidado. Los Gerentes observaron que estas adaptaciones estaban mejorando su reputación en la comunidad; por ejemplo un participante comentó, *“nunca teníamos un problema consiguiendo números, pero esto ha mejorado nuestra relación con la comunidad. Ahora somos vistos como un centro de enriquecimiento de la familia, como se intentaba que fuera. Ahora hay una percepción más amplia.”* Los Ayudantes Naturales sugirieron que las agencias comenzaron a ser más sensibles a las necesidades de las familias, lo que atribuyeron al trabajo en equipo con los Coordinadores del Cuidado y al desarrollo de *“sensibilidad hacia las familias.”* Los miembros de La Alianza y las familias que reciben los servicios mencionaron que los proveedores fueron más sensibles a sus necesidades cuando

Fue acreditado por los Coordinadores del Cuidado con haber “abierto nuestra organización para servir a la comunidad.”

- Coordinadores del Cuidado



los Ayudantes Naturales estuvieron implicados. Esto se atribuyó a los Ayudantes Naturales que estaban bien informados y eran respetados *“ellos saben cómo conseguir servicios; les respetan.”* Los Gerentes recalcaron que los Ayudantes Naturales habían mejorado la capacidad de sus agencias de conectarse con la comunidad, *“los Ayudantes Naturales traen a clientes y consiguen a clientes ahí afuera”* y sirven familias indocumentadas, *“Allí es donde el personal de nivel de admisiones hace la diferencia más grande. La primera vez que escuche una conversación del personal sobre cómo ayudar a familias indocumentadas. Así es como yo veo donde han estado haciendo el impacto más grande.”* Todos los grupos focales reconocieron que a través de CF, las agencias asociadas y la comunidad estaban desarrollando una apreciación recíproca el uno para el otro que no había existido a este grado antes. Por ejemplo, los participantes de La Alianza comentaron que *“ahora ellos reconocen el trabajo de la comunidad y su deseo de mejorarla.”*

El Impacto de la Sociedad de ConnectFamilias también fue discutido entre los participantes del grupo focal. Los participantes pensaron que CF no sólo se ha hecho bien reconocido, pero también ha ganado la credibilidad en la comunidad y entre las agencias. Fue expresado comúnmente que CF es conocido ahora como una organización que permite que usted ayude realmente, que no impone, haciendo más fácil para los Coordinadores del Cuidado y los Ayudantes Naturales para ser eficaces. Las familias describieron al personal CF como profesionales humanitarios, mientras los Coordinadores del Cuidado mencionaron que las familias estaban más dispuestas a desarrollar relaciones con ellos, por ejemplo, *“ellos se recuerdan de usted y son amistosos cuando lo ven en público.”* Además de las respuestas positivas de las familias, el personal de CF también reportó recibir respuestas positivas de agencias de los negocios y de la administración municipal. Un participante expresó que la gente ve el logotipo de CF en una camisa y no sólo lo reconoce, sino también hace declaraciones positivas sobre la organización y/o su eficacia. Varios grupos focales trajeron el ejemplo de la participación de CF en Viernes Culturales y como el espacio para una mesa había sido ofrecido. También fue mencionado

con frecuencia que CF ha sido invitado a otros eventos de la comunidad, tales como la feria de la seguridad del Departamento de Policía, debido a percepciones de que CF hace que la comunidad se interese más y podrá aumentar la participación de la comunidad.

Los impactos a largo plazo potenciales también fueron mencionados por cada grupo focal. Por ejemplo, había una expresión consistente de la expectativa que CF seguiría cultivando y desarrollando. Un área para el desarrollo futuro que fue mencionada a través de los grupos de foco fue animar la participación de la juventud y tener recursos para que ellos aprendan como abogar por la comunidad. Todos los participantes también hablaron de la importancia de seguir promoviendo el desarrollo del liderazgo y la conciencia de la comunidad acerca de los recursos y de la seguridad. Los comités de La Alianza estuvieron interesados en animar la participación de los socios de negocios locales y en reclutar más residentes para ofrecerse voluntariamente en los esfuerzos de los comités. Asimismo, las familias sintieron que con el tiempo es importante nutrir el deseo de la gente de ofrecerse voluntariamente porque *“vecinos ayudando a vecinos hará la diferencia.”*

Una expectativa común entre los participantes consistía en que La Pequeña Habana se convertiría finalmente una comunidad más limpia y más segura mientras la manera de pensar de más residentes acerca de seguridad cambiaba y el interés en la familia y la seguridad de la comunidad aumentarían.

“Vecinos ayudando a vecinos hará la diferencia.”

- Participante de la Familia

También había expectativa de que CF ampliaría la matriz de servicios y soportes disponibles para las familias. Por ejemplo, los participantes señalaron expectativas de que el número de socios aumentará de modo que haya acceso a más recursos, más Ayudantes Naturales y los Coordinadores del Cuidado serán contratados para asegurarse que las familias sean conectadas con los servicios y nuevos programas de entrenamiento serán desarrollados. Se anticipaba que estas acciones aumentarían la credibilidad de CF, lo cual llamaría la atención del gobierno de la comunidad y de otros líderes y aumentaría el número de familias implicadas en La Alianza. Las familias esperaban que CF tuviera más

espacio para las actividades de La Alianza que pudieran ser alcanzadas fácilmente por los residentes. Varios grupos focales también indicaron una expectativa de que CF podría impactar otras comunidades compartiendo con ellas lo que ha trabajado en La Pequeña Habana.

Consideraciones para la Planeación Futura

Revisión de la Misión y las Metas

ConnectFamilias tiene dos maneras distintas de participación, que pueden competir ocasionalmente por prioridad y recursos. Una manera de participación es la asistencia uno-a-uno proporcionada por los Ayudantes Naturales y los Coordinadores del Cuidado, que puede tender a limitar la población objetivo debido a las exigencias de los recursos y al tiempo requerido para trabajar con las familias. La otra manera de participación es el adelanto de la comunidad realizado a través del entrenamiento de liderazgo, en los eventos de la comunidad, las actividades juveniles, y en las reuniones grandes de grupo de La Alianza y de los comités, que pueden depender enormemente de contribuciones voluntarias de tiempo y esfuerzo. Sería conveniente tanto para la Junta Directiva como para el liderazgo de La Alianza discutir estas dos maneras de participación y considerar como cada uno contribuye a las metas totales de la Sociedad CF y el papel de La Alianza. Cada componente de CF se debe entender y apreciar por su contribución a la totalidad y la contribución de elementos de estas dos maneras (Por ejemplo, pagado vs. el trabajo de voluntario; ayudando uno-a-uno vs. el compromiso de la comunidad, etc.) también deben ser expresados. Parte de esta distinción pueden ser los papeles manifestados, como la defensoría a nivel de la comunidad (Por ejemplo, para la recogida de basura, la limpieza de la calle, mayor presencia de la policía, etc.), el compromiso cívico (Por ejemplo, hablando con funcionarios del condado y de la ciudad, invitando a funcionarios oficiales a las reuniones de La Alianza, etc.), el liderazgo juvenil y alcance para comprometer a nuevos socios. Estos papeles emergentes podrían ser comparados con la misión total de CF para decidir qué cambios podrían ser necesarios en la composición de la Sociedad o de los procedimientos. Una posibilidad es la de explorar oportunidades de conectar a los miembros de La Alianza con otros

esfuerzos de activismo en la comunidad que pueden tratar algunas asuntos fuera del alcance de CF.

Toma de decisiones compartida manifestada y estrategias de comunicación

La Inclusión de personas de la comunidad en la Junta Directiva y en las actividades de planificación ha creado el sentimiento de que todos quiénes están involucrados en CF han contribuido en hacerla lo que es. La apreciación por lo que cada componente de CF aporta al conjunto ha sido bien comunicada. No está claro como ha sucedido esta comunicación, aunque cada componente tenga claramente un vínculo directo a alguien en la Junta Directiva, lo cual pudiera explicarlo. También es posible que el modelo basado en fortalezas que se ha manifestado en la teoría de cambio sea el fundamento de esta capacidad de ver lo que cada componente contribuye al conjunto. También podría ser atribuido a tener un cuadro claro (la teoría de cambio) de como los componentes encajan juntos para llevar a cabo la misión. Una estrategia de comunicación más claramente articulada podría ser útil a medida que la Sociedad avanza hacia adelante con nuevos miembros y nuevo personal. La comunicación actualmente parece depender de relaciones personales y de compromisos individuales de disponibilidad. El proceso de toma de decisiones compartidas y comunicación puede necesitar ser más claramente operado mientras que diversos componentes de CF crecen y diversifican en sus actividades. Las estrategias de comunicación pudieran necesitar ser desarrolladas, como la asistencia regular de miembros de la Junta a las reuniones de La Alianza, la representación de Coordinador del Cuidado en la Junta o en una implementación de un organismo de nivel de toma de decisiones, o presentaciones hechas por los miembros de La Alianza en agencias socias y presentaciones por agencias socias en las reuniones de La Alianza. Los miembros de la Junta Directiva de CF también podrían considerar identificar oportunidades estratégicas para sentarse en las Juntas de otras agencias o Asociaciones que quizás puedan ayudar a tratar asuntos fuera de su alcance inmediato. Esta estrategia también aumentaría la visibilidad de CF y proporcionaría oportunidades para abogar por las necesidades de la comunidad de La Pequeña Habana.



Edificando la capacidad de apoyo de la comunidad

ConnectFamilias esta envolviendo con eficacia a residentes de la comunidad en sus actividades, especialmente ofreciendo oportunidades de entrenamiento, educación sobre seguridad, y oportunidades de servir en los comités de La Alianza. El entrenamiento para convertirse en Ayudantes Naturales y para el Desarrollo del Liderazgo ha sido muy eficaz y bien recibido. Asociándose con la Universidad para proporcionar créditos por los entrenamientos es especialmente eficaz para la motivación de los residentes para tomar el entrenamiento. Esto fue visto no solamente una fuente de información útil sino también como un modo de mejorar como persona y servir como un modelo a imitar para otros, incluyendo a los niños y otros miembros de la familia. Todos aquellos que habían participado en entrenamientos luchaban para poder aprovechar la oportunidad para ganar un título. Si esto se convierte en una prioridad, sería conveniente discutir algunas estrategias posibles para facilitar la obtención de los créditos necesarios.

Más Ayudantes Naturales son necesarios en La Alianza. Las familias generalmente identificaron la necesidad de más “trabajadores sociales” (Ayudantes Naturales) o recursos dentro de la comunidad. Sin embargo, algunos de sus asuntos/necesidades no cayeron dentro del territorio de lo que CF puede proveer. Es posible que CF pudiera crear asociaciones con otras agencias para tratar estas necesidades. Los Ayudantes Naturales actuales que son voluntarios también expresaron un deseo de moverse a empleos que utilizarían sus nuevas habilidades. Un proceso más claramente expresado para moverse de un estado de voluntario a un estado de Ayudante Natural pagado podría asistir en este proceso. Es posible que CF también pudiera proporcionar una fuente de profesionales no licenciados entrenados para empleos en otros proveedores/socios dentro de la comunidad.

Mejora de la coordinación del cuidado

Ayudantes Naturales y Coordinadores del Cuidado trabajan bien juntos como un equipo y cada uno aprecia lo que el otro tiene para ofrecer. Los Coordinadores del Cuidado apreciaron especialmente las conexiones con la comunidad que los Ayudantes Naturales

tienen y la manera en que ellos pueden ganarse la confianza de las familias, así como el valor de tener muchos individuos con diferentes habilidades disponibles para trabajar juntos en las familias que sirven. La relación entre Coordinador del Cuidado y el Ayudante Natural podría ser mejorada de dos modos. 1) Desarrollando una estrategia para reducir el tiempo necesario para familiarizarse con todos los Ayudantes Naturales y proveedores. Una sugerencia fue la de adjudicar grupos específicos de Ayudantes Naturales a grupos específicos de Coordinadores del Cuidado. Aunque esto podría asistir en familiarizarse mejor dentro de un grupo más pequeño, también pudiera ser que reduzca el número de Ayudantes Naturales disponibles para trabajar con una familia, lo que podría ser una desventaja. Esta estrategia sería primordialmente importante si hay aumentos o cambios de socios o personal. 2) Desarrollar estrategias para tratar con la carga puesta en los Ayudantes Naturales para empujar a las agencias a hacer lo que se necesita para las familias. Esto podría incluir suministrar oportunidades para los Coordinadores del Cuidado para compartir con los Ayudantes Naturales lo que ellos hacen y para los Ayudantes Naturales explicar como ellos abogan por las familias. Esto también podría incluir entrenamiento sobre competencia cultural en niveles organizacionales y de servicio.

Coordinadores del cuidado de apoyo

La función de Coordinación del Cuidado fue nombrada como un ingrediente clave de la teoría del cambio de CF y por lo tanto debería ser apoyado. Aunque los Coordinadores del Cuidado se hayan beneficiado del entrenamiento y el acceso al personal CF para el apoyo, ellos también sintieron que necesitaban una oportunidad más consistente y regular para discutir asuntos y estrategias el uno con el otro y ayudar con el desarrollo de las soluciones dentro de las agencias que ellos representan. Ellos fueron apoyados por los directores de sus agencias y por el personal de CF pero también opinaron que si pudieran comparar experiencias con otros en la misma posición, quienes “*están entendiendo como hacerlo,*” sería favorable para evitar conflictos internos que podrían conducir a la separación de la agencia de la Sociedad.

Desarrollo de la Red de Ayuda del Proveedor

Los proveedores financiados y los proveedores no financiados están satisfechos con sus papeles en la Sociedad hasta ahora y ven ventajas suficientes para continuar con la relación. Algunos socios un poco menos implicados comienzan a ver las ventajas adicionales de involucrarse más apropiadamente al tiempo que la base de datos y el proceso de referir familias se desarrollan más. La base de datos está todavía en desarrollo y seguirá necesitando modificaciones a medida que es implementada en diferentes agencias. Si la Sociedad crece y el número de proveedores financiados aumenta podría ser necesario tener a alguien que esté familiarizado con la base de datos y los procedimientos de CF para que proporcionar asistencia técnica de manera regular. Incluso, esta podría convertirse en una función de uno de los Coordinadores del Cuidado existentes u otro personal que trabaja actualmente en el proceso. Esto podría también verse como una oportunidad de creación de la capacidad entre el personal.

Los proveedores financiados y los proveedores no financiados continuamente están trabajando en sus papeles dentro de la Sociedad, por lo tanto este podría necesitar ser un punto regular de la agenda para asegurar que ambos, los proveedores y los otros miembros de la Sociedad son conscientes de cualquier cambio que ocurre o que podría ocurrir. El lugar más probable para estas discusiones es la Junta Directiva, aunque un grupo de la Red de proveedores pudiera o las funciones de la base de datos ETO también podrían servir para este propósito. La comunicación podría incluir información como cambios de políticas o procedimientos dentro de la Sociedad de CF o las agencias asociadas y/o asuntos de la comunidad que podrían tener impacto en la Sociedad.

Conclusión y Pasos a Seguir

Los resultados del grupo focal apoyan la validez de la teoría del cambio en general y proporcionan detalles para asistir en la puesta en práctica de la teoría de cambio a un nivel más extendido. Algunas diferencias en la percepción surgieron, como interpretaciones del papel de Ayudantes Naturales voluntarios vs. Ayudantes Naturales pagados/Trabajadores Comunitarios

de Salud, y la relación de La Alianza a CF en su totalidad. Los resultados también proporcionan detalles que ilustran el proceso de cambio que podría ocurrir para los niños y las familias que reciben los servicios y para los miembros de la comunidad y los proveedores que están involucrados en varios niveles. Este detalle puede ser útil para la articulación adicional de la teoría del cambio y la identificación de resultados deseados a mitad de trimestre y a largo plazo. Los detalles sobre lo que está trabajando y las ventajas y desafíos del desarrollo de Sociedad deberían ayudar en la planeación para reclutamiento estratégico y para la retención de socios en el futuro así como desarrollar metas para la Sociedad. El futuro desarrollo de la Red de Proveedores del Servicio podría beneficiarse de información acerca de como la coordinación del cuidado está siendo implementada y podría usarse para identificar áreas de soporte que son necesarias, tales como para los equipos de Coordinadores del Cuidado y Ayudante Naturales /Trabajadores Comunitarios de Salud.

Algunas limitaciones de estas conclusiones necesitan ser tomadas en consideración cuando las personas involucradas en CF comiencen a aplicarlos. Primero, las conclusiones presentadas en este reporte están basadas en los grupos focales conducidos después de un año de la implementación de CF; por lo tanto, es de esperarse que todos los aspectos de la teoría de cambio no pueden estar totalmente desarrollados. Segundo, el método de grupo focal es limitado por ser conducido en un solo momento de tiempo; por lo tanto las conclusiones se deben entender como aplicándose solamente a ese punto en el tiempo más bien que tomándolas como la palabra final en como la Sociedad seguirá funcionando. La evolución de la Sociedad está en curso y por lo tanto muchos de los asuntos discutidos durante los grupos focales pueden haber sido tratados o están en el proceso de ser tratados ya. Tercero, las conclusiones del grupo focal están sujetas a la interpretación de los investigadores y estas interpretaciones pueden ser influidos por ciertos puntos de vista o por habladores más conmovedores. Esta posibilidad ha sido minimizada teniendo tres miembros del equipo de evaluación para conducir los grupos focales y examinar los datos y por la comprobación sistemática para cerciorarse de que las ideas se hayan comparado



a través de todos los grupos focales. El equipo de evaluación también deliberadamente buscó ejemplos de declaraciones contradictorias o desacuerdo entre los participantes. Las ideas que fueron mencionadas con frecuencia (positivas o negativas) fueron consideradas para la inclusión, como fueron especialmente beneficiosos los ejemplos o conceptos. Todas las ideas relacionadas fueron agrupadas juntas en temas bajo cada pregunta de investigación; por ejemplo, como la teoría del cambio de CF estaba siendo implementada o que impactos veía la gente que CF hacía en la comunidad. Finalmente, los desafíos y las áreas para la mejora cubiertos en este reporte pueden ser la característicos de las Asociaciones que evolucionan de más movimientos populares a estructuras más formalizadas y deberían ser consideradas dentro de ese contexto.

Los siguientes pasos para la Sociedad deberían incluir una revisión completa de este reporte por parte de la Junta Directiva, seguida por la presentación de las conclusiones a las personas implicadas y documentando su opinión. La Sociedad debería entonces hacer cambios en la teoría del cambio basados en decisiones que se tomen. Las conclusiones del reporte también pueden ser usadas como una guía para discutir de nuevas estrategias y desarrollar ideas para entrenamiento y asistencia técnica. El equipo de evaluación podría participar en estos procesos según sea necesario. El equipo de evaluación continuará preparando la Revisión de la Práctica del Sistema de Cuidado (Hernandez, Worthington, y Vergon, 2007) para uso en el monitoreo de la integración del modelo de coordinación de cuidado de CF en la Red de Proveedores de Servicio durante el año próximo. La Sociedad también podría considerar en colaborar en un plan de evaluación que incorpora métodos para valorar apoyos informales y formales. Análisis de la red social (Durland y Fredericks, 2006) sería un método posible, porque puede proporcionar una manera de rastrear el nivel y los tipos de conexiones en la Sociedad y en la comunidad. La Sociedad también podría continuar desarrollando métodos para rastrear el progreso hacia los resultados eventuales de aumento de la seguridad y bienestar de los niños y las familias en La Pequeña Habana por la identificación de indicadores claves basados en la teoría del cambio revisada.

Referencias

Chen, H.T. (2005). *Practical program evaluation: Assessing and improving planning, implementation, and effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Durland, M. M., & Fredericks, K. A. (2006). *Social network analysis in program evaluation*. *New directions for evaluation*, no. 107. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

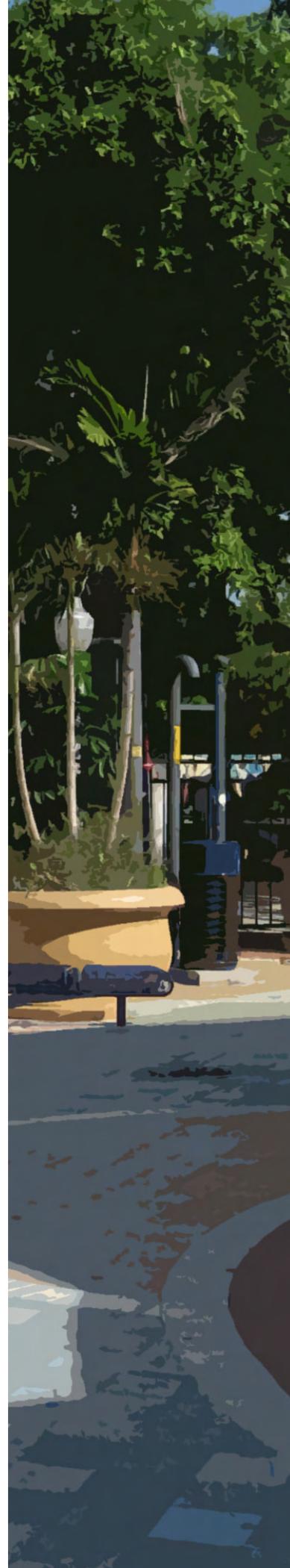
Hernandez, M. and Hodges, S. (2003). *Crafting logic models for systems of care: Ideas into action*. [Making children's mental health services successful series, volume 1]. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, Department of Child and Family Studies. Available at: <http://cfs.fmhi.usf.edu>

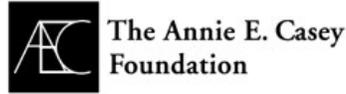
Hernandez, M., Worthington, J., & Vergon, K. (2007). *The system of care practice review- revised (SOCPR-R)*. Tampa FL: University of South Florida, The Louis de la Parte Florida Mental Health Institute.



Photo Courtesy of
Infrogmation







Because All Children Are Our Children

The Children's Trust is a dedicated source of funding created by voter referendum in 2002 to improve the lives of children and families in Miami-Dade County by making strategic investments in their future – because all children are our children.



For more information on this report, please contact:

Teresa Nesman
Department of Child and Family Studies
The Louis de la Parte Florida Mental Health Institute
University of South Florida
13301 Bruce B. Downs Blvd.
Tampa, FL 33612-3807
813-974-7417

