



# E-PARCC

## COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

### **El fracaso de una colaboración: la lucha por el poder y el control sobre la prestación de servicios en el sector de las organizaciones no gubernamentales**

#### **Simulación: Exploración de perspectivas para organizaciones colaboradoras**

##### **Instrucciones generales**

El caso demuestra que el CAVSD no estaba llevando a cabo la colaboración correctamente para satisfacer de forma efectiva las necesidades de las víctimas de violencia sexual y/o doméstica de esta comunidad. El poder, las cuestiones políticas, las características organizativas y las distintas visiones y culturas organizativas hicieron difícil que cada organización miembro tuviese la misma voz y una comprensión compartida de los trabajos del comité. Sin embargo, el compromiso de cada organización en seguir trabajando juntas a pesar de los desafíos indica que todavía hay una oportunidad para encarrilar la situación y mejorar la colaboración en este caso. En su última reunión, los miembros del CAVSD resolvieron que afrontar los problemas que estaban haciendo ineficaz la colaboración debía ser el objetivo primordial de su próxima reunión. Su tarea es dar inicio a algunas de las complejas conversaciones que deben tener lugar para hacer que esta colaboración funcione e identificar de forma colectiva algunos pasos prácticos que deben dar sus organizaciones para alcanzar una colaboración unida y, como consecuencia, más eficaz.

Esta simulación obtuvo una mención con honores en nuestra competición de casos de estudio y simulaciones de "Collaborative Public Management, Collaborative Governance, and Collaborative Problem Solving" 2009-2010. Fue revisado anónimamente en dos ocasiones por un comité de expertos y académicos. Es obra de Melissa Brasil y Eli Teram de la Wilfrid Laurier University. Esta simulación está pensada para ser discutida en clase y no se pretende sugerir cuál es el tratamiento correcto o incorrecto del caso descrito. Ha sido realizado por E-PARCC, que forma parte de la Iniciativa de Gestión Colaborativa de la Maxwell School, en la Syracuse University, una subsección del Programa de Análisis y Resolución de Conflictos. Este material puede ser copiado tantas veces como se desee siempre que los autores reciban todo el reconocimiento por su trabajo.

## Instrucciones del ejercicio

Distribúyanse en grupos pequeños (a cada uno de ellos se le asignará el papel de uno de los cinco puntos de vista organizativos que se describen a continuación) e imaginen que están en una reunión de su organización **de origen** para ayudar a su representante en el CAVSD a preparar la reunión de la colaboración entre organizaciones. Los temas de la agenda de la próxima reunión de colaboración son:

- Mantener una discusión abierta y honesta acerca de sus frustraciones y sus dificultades en relación con la implementación de las iniciativas del CAVSD.
- Una vez identificados sus desafíos y frustraciones, ustedes tratarán de negociar nuevas estrategias para afrontar los conflictos con mayor eficacia en la colaboración con el CAVSD.

A fin de prepararse para esta reunión, se sugiere que consulten: Renade, W., & Hudson, B. (2003), «Conceptual issues in inter-agency collaboration», *Local Government Studies*, 29(3), 32-50. También podrán recurrir a otras lecturas recomendadas en el curso que consideren útiles. Deberán elegir a un representante de su grupo para que participe en la reunión simulada del CAVSD. Para preparar a su representante, tendrán que definir las frustraciones experimentadas por su organización con el esfuerzo de colaboración y desarrollar algunas de las estrategias que su organización desea proponer para mejorar la colaboración.

Tal vez desearán tener en cuenta algunas de las preguntas siguientes para desarrollar su punto de vista y sus estrategias para el cambio:

1. ¿Cuál es el interés de su organización en la colaboración?
2. ¿Qué intereses de las demás organizaciones miembros de la colaboración podrían plantearse? ¿Cómo van a responder a dichos intereses?
3. ¿Pueden identificar estrategias o soluciones para mejorar la colaboración y que incluyan los intereses de todas las partes implicadas?
4. Si no pueden alcanzar un consenso con todos los miembros, ¿cuál es su objetivo mínimo para esta reunión?

Dispondrán de 45 minutos para preparar a su representante para la reunión simulada del CAVSD. Los representantes de todas las organizaciones tendrán 60 minutos para expresar sus frustraciones y determinan de forma colectiva las medidas concretas para mejorar la colaboración del CAVSD.

A continuación se proporciona información detallada sobre 5 de las 21 organizaciones que conforman la iniciativa CAVSD. Cada descripción incluye información general sobre la cultura de la organización, su visión, sus características y los factores del entorno en la comunidad. También hay una descripción del punto de vista de cada representante de las organizaciones acerca de su participación individual y del papel de su organización concreta en el CAVSD.

## **Servicios para Mujeres en Crisis**

### **Descripción de la organización**

Los *Servicios para Mujeres en Crisis* ofrecen apoyo a las mujeres víctimas de violencia sexual y/o doméstica grave o continuada. Se creó a finales de los años 70 por un grupo de mujeres que trataban de poner fin a la violencia contra la mujer y los servicios de la organización comprenden: un refugio local para mujeres, un centro de violencia sexual que ofrece terapia individual y de grupo, un programa de ayuda transicional de apoyo a las mujeres que desean romper el vínculo con sus parejas maltratadoras de forma segura y dos líneas de atención telefónica 24 horas que ofrecen apoyo inmediato e información sobre diversos temas de interés para la mujer.

La visión de los *Servicios para Mujeres en Crisis* se basa en su mayor medida en principios feministas. Se considera que cada mujer es la experta en relación con su propia vida y que es capaz de tomar sus propias decisiones sobre los servicios que utiliza. Así, el papel de la organización es el del asesoramiento. Los empleados presentan a las mujeres todas las opciones y posibilidades de que dispone y ella decide cuál es el servicio o servicios de la organización a los que desea acceder. *Los Servicios para Mujeres en Crisis* también se adhiere firmemente al convencimiento de que cualquier forma de abuso (físico, emocional, financiero, sexual, verbal, etc.) no tiene nunca justificación. El objetivo principal del empleado de la organización es empoderar a las mujeres para realizar los cambios necesarios para poner fin a los abusos y retomar el control de sus vidas lejos de una pareja maltratadora.

La cultura organizativa de los *Servicios para Mujeres en Crisis* acoge personal, voluntarios y usuarios de orígenes diversos y los une sobre la base del objetivo común de erradicar la violencia contra la mujer. Se trata de una cultura del cuidado, de la ayuda mutua y de la pertenencia. Aunque la entidad tiene varios programas, todos los empleados se conocen bien entre sí y funcionan como un grupo cohesionado. A menudo socializan entre sí fuera del horario de trabajo. Los empleados están unidos por un sistema de valores y una práctica feministas comunes que van más allá del trabajo y trascienden a la vida personal. Los valores de justicia social y contra la opresión constituyen el núcleo de este sistema de creencias compartidas. *Los Servicios para Mujeres en Crisis* también tienen un amplio y activo programa de voluntariado formado por dedicados miembros de la comunidad, muchos de los cuales hicieron uso, directa o indirectamente, de los servicios de la organización en el pasado. Habida cuenta de sus experiencias positivas con los *Servicios para Mujeres en Crisis*, los voluntarios creen firmemente en el trabajo de la organización y son un gran apoyo.

Los *Servicios para Mujeres en Crisis* son una organización de tamaño medio. La entidad ha estado en funcionamiento durante más de 30 años y ha sido durante largo tiempo el principal proveedor de apoyo a las mujeres que sufren la violencia sexual y/o doméstica, convirtiéndose en un instrumento de confianza para la seguridad contra los abusos en esta comunidad. La entidad organiza y desarrolla varias iniciativas entre las que se cuentan las siguientes: campañas periódicas de sensibilización del público, presentaciones antes grupos de escolares y presentaciones mediante pósters en innumerables actos de la comunidad cada año.

Como organización sin fines de lucro, los *Servicios para Mujeres en Crisis* obtienen fondos de varias fuentes, incluyendo actos para la recaudación de fondos de la comunidad local, grandes entidades locales de financiación y el gobierno provincial. Los fondos asignados a esta organización fluctúan; la dirección de los *Servicios para Mujeres en Crisis* debe volver a solicitar los fondos cada año y, al hacerlo, demostrar que los servicios de la organización se utilizan adecuadamente. La financiación también se ve afectada por la situación económica de la comunidad. Durante estos momentos de dificultades económicas, la participación de los *Servicios para Mujeres en Crisis* en la comunidad es de vital importancia porque los organismos de financiación de la comunidad son más propensos a financiar las organizaciones implicadas en la colaboración.

### **Perspectiva del representante**

Usted es el director del Programa de Apoyo Transicional de los *Servicios para Mujeres en Crisis* y ha sido elegido por la dirección ejecutiva para acudir al CAVSD. Usted está comprometido con la misión y el mandato del CAVSD para ofrecer una primera respuesta coherente y racionalizado a las mujeres víctimas de violencia sexual y/o doméstica, puesto que estos se alinean con el actual mandato de su organización de ofrecer a las mujeres las opciones y las posibilidades de los servicios existentes. Lo ideal para usted sería que todas las demás organizaciones del comité adoptaran un punto de vista similar al trabajar con este tipo de usuarios para garantizar que las mujeres que solicitan servicios de ayuda por violencia sexual y/o doméstica reciban apoyo inmediato y efectivo sin tener que acudir a ninguna otra parte. Dada su experiencia y su conocimiento experto de las cuestiones relacionadas con las mujeres, usted (y varios otros miembros de su organización que forman parte del subcomité de planificación del protocolo) han desempeñado un papel fundamental en el diseño del Protocolo de Respuesta de la Comunidad y se ha comprometido a implementarlo en su entidad. Usted cree firmemente que todas las organizaciones incluidas en el CAVSD deberían compartir estos valores.

Por consiguiente, se siente frustrado con la aparente falta de compromiso por parte de algunas de las otras organizaciones que integran el comité en esta tarea, y está trabajando incansablemente para fomentar su participación en iniciativas tan importantes. En las reuniones usted expresa con regularidad su preocupación y la de su organización por la escasa participación de otras organizaciones en el CAVSD y menciona a las organizaciones que todavía tienen que cumplir con las tareas acordadas. No puede entender por qué no parecen reconocer el valor y la importancia de una respuesta inicial tal y como está descrita en el protocolo. Es muy importante, ya que su organización cree firmemente que el primer contacto que toma una mujer cuando se encuentra en una relación en la que sufre maltrato quizá sea el único. El protocolo está diseñado para ofrecer ese nivel de atención a las usuarias. Más importante aún, usted cree firmemente que la violencia sexual y doméstica no puede afrontarse adecuadamente a menos que la comunidad entera se involucre. Este protocolo sería un primer paso en esa dirección.

## **Servicios para las Familias y la Infancia**

### **Descripción de la organización**

Los *Servicios para las Familias y la Infancia* son una agencia de protección de la infancia cuya función principal es garantizar que los niños de la comunidad están a salvo de los abusos. La organización trabaja con las familias que les son remitidas porque se sospecha de unas escasas habilidades parentales, de riesgo de abandono o se teme por la seguridad física y emocional de un niño. La preocupación de esta organización es principalmente la seguridad de los niños, no la de los padres. Como tal organización, el papel de los *Servicios para las Familias y la Infancia* en las relaciones de pareja donde se comete maltrato es alejar al niño de la casa y remitir a la madre a otra organización, a saber, los *Servicios para Mujeres en Crisis*, para que reciban el apoyo para dejar a su pareja maltratadora. Si ella decide abandonar el hogar, la organización le prestará apoyo para que pueda cuidar de su hijo o hijos sin su pareja. Sin embargo, los empleados de los *Servicios para las Familias y la Infancia* no poseen las habilidades necesarias y los conocimientos especializados para prestar apoyo a la madre para ayudarla a poner fin a la relación de maltrato y alejar a su pareja del hogar.

Los *Servicios para las Familias y la Infancia* están totalmente financiados por el gobierno con la misión de proporcionar servicios centrados en los niños. Por lo tanto, el gobierno provincial regula estrictamente la manera como la organización emplea sus fondos para este fin. No obstante, los administradores reconocen que la existencia de violencia sexual y/o doméstica es un motivo habitual de intervención en las familias para proteger a los niños en casos de alto riesgo, lo que hace de los *Servicios para las Familias y la Infancia* un miembro clave en el CAVSD.

La concepción organizativa de los *Servicios para las Familias y la Infancia* tiene sus raíces en la creencia de que todos los niños tienen la necesidad básica y el derecho a crecer y a desarrollarse adecuadamente. Los empleados tienen un fuerte sentido de la responsabilidad en relación con la protección de los niños de las comunidades vulnerables. Creen que cualquier forma de abuso, aunque no sea físico o no vaya dirigido al niño, puede afectar a su desarrollo. También existe una creencia general en la cultura de esta organización de que las madres eligen si continuar una relación abusiva o romperla. Si decide continuarla, su mala elección la convierte en una mala madre. En consecuencia, también está eligiendo renunciar a sus hijos.

Los *Servicios para las Familias y la Infancia* están estructurados jerárquicamente y tienen muchos departamentos especializados. Por consiguiente, las funciones de los empleados son bastante rígidas: se dividen en asistentes sociales al servicio de la infancia, asistentes sociales al servicio de las familias y asistentes sociales de adopciones. Los asistentes sociales al servicio de la infancia se centran en la seguridad de los niños, mientras que los asistentes al servicio de las familias se ocupan de ayudar a los padres a desarrollar las habilidades necesarias para mantener o recuperar la custodia de sus hijos, y los asistentes sociales de adopciones trabajan para encontrar hogares adoptivos adecuados para los niños que han sido apartados de sus hogares de origen. A pesar de trabajar dentro de la misma organización, estos tres grupos están influidos por unas culturas organizativas heterogéneas simplemente por la naturaleza de sus diferentes áreas de enfoque del servicio. Por otra parte, los *Servicios para las Familias y la Infancia* tienen un pequeño equipo de profesionales del desarrollo comunitario que están presentes en la comunidad

en los barrios donde existe un número desproporcionado de casos de protección de la infancia abiertos a la investigación. Trabajan en la promoción de la relación entre las familias de estos barrios a través de la organización de eventos y programas para que los vecinos pueden prestarse ayuda mutua y establecer conexiones sociales. La cultura organizativa de estos profesionales del desarrollo comunitario está basada en la creencia de que, al implicar a los vecinos en la ayuda mutua, se reduce el estrés individual se previenen los abusos y el abandono de los niños.

Evidentemente, a cada área de la organización se le ha designado una función muy específica. A menudo hay dificultades de comunicación dentro de toda la organización debido a las diversos puntos de vista inherentes a las distintas tareas de los empleados. Por otra parte, la cultura de cada centro de trabajo difiere, de tal manera que los miembros del personal interactúan de forma diferente en cada oficina. Hay oficinas en las que la plantilla se reúne durante la pausa del almuerzo, mientras que en otras los empleados almuerzan solos en sus oficinas mientras resuelven el papeleo. Por otra parte, en la primera oficina los trabajadores recurren habitualmente al humor y a las conversaciones para mantener una actitud positiva durante sus complicadas jornadas laborales, mientras que en la segunda oficina los empleados se comunican poco entre sí. Con tan variadas culturas organizativas, se puede imaginar los desafíos potenciales que existen en el trabajo colaborativo dentro de la misma organización, por lo que serán mayores aún en una colaboración más amplia entre organizaciones distintas.

Los *Servicios para las Familias y la Infancia* son una organización sin ánimo de lucro con una larga trayectoria cuya dirección trabaja duro para convertirse en un elemento familiar y humanitario de la comunidad. Esta organización está estrechamente implicada en un sinnúmero de iniciativas en toda la comunidad, que abarcan desde de los servicios de protección básicos y la colaboración con asociaciones vecinales hasta la promoción del crecimiento y el desarrollo de las zonas empobrecidas. A pesar de sus grandes esfuerzos para ser una influencia positiva en la comunidad, los ciudadanos (en particular las familias con las que los *Servicios para las Familias y la Infancia* tienen casos abiertos) a menudo desconfían de la organización cuyos empleados han invadido sus hogares y las vidas de sus hijos.

### **Punto de vista del representante**

Usted es un asistente social de protección de la infancia de los *Servicios para las Familias y la Infancia* asignado para formar parte del CAVSD. No está especialmente comprometido en las cuestiones de la violencia sexual y/o doméstica puesto que están relacionadas con las mujeres y su tarea es la de garantizar la seguridad de los niños. En casos de violencia doméstica, usted cree que la forma más efectiva de hacer su trabajo es apartar a los niños del hogar hasta que sus madres asuman la responsabilidad de romper con sus parejas maltratadoras. Si bien el mandato del CAVSD está sin duda relacionado con su función, no obstante no está alineado con el mandato de su organización.

Usted está de acuerdo con que ofrecer una primera respuesta racionalizada y eficaz a las mujeres víctimas de la violencia sexual y/o doméstica es una iniciativa comunitaria importante. Sin embargo, también es consciente de que los *Servicios para las Familias y la Infancia* participan en otras iniciativas valiosas que se centran más directamente en los beneficiarios de su organización: los niños. Usted asiste a las reuniones del CAVSD y aporta sus ideas en la toma de

decisiones porque la colaboración es una herramienta útil para mejorar la reputación de su organización. *Los Servicios para Mujeres en Crisis* también hicieron bastante presión para que los *Servicios para las Familias y la Infancia* participaran en la colaboración. No obstante, usted cree que no es probable que las decisiones tomadas en el CAVSD se implanten en los *Servicios para las Familias y la Infancia* por dos razones: i) la distinta cultura organizativa dificulta la difusión de tales decisiones en toda la organización, y ii) porque el foco principal de su organización está en los niños, que no están contemplados en la labor del CAVSD. Usted se sentiría más inclinado a participar en el CAVSD si su visión fuera más amplia para incluir la atención a los niños.

## **Centro de Atención y Tratamiento de la Violencia Sexual**

### **Descripción de la organización**

El *Centro de Atención y Tratamiento de la Violencia Sexual* (CATVS) apoya a las mujeres y los hombres que sufren episodios de violencia sexual. Los servicios de la organización forman parte de los servicios de emergencia del hospital local de esta comunidad. Cualquier persona víctima de violencia sexual reciente o pasada puede acceder al CATVS. La organización realiza reconocimientos forenses y ofrece asesoramiento para los problemas psicológicos relacionados con la violencia sexual. El CATVS es una organización nueva en esta comunidad financiada por el gobierno provincial a través del hospital local, y es aún una organización relativamente pequeña. Así pues, el CATVS no es demasiado conocido en la comunidad o en otras organizaciones que integran el CAVSD. De hecho, la agencia ha empezado a ser conocida como "el secreto mejor guardado del hospital" porque muchos miembros de la comunidad, e incluso del personal del hospital, desconocen los servicios que ofrece. No debería sorprender a nadie que el CATVS esté esforzándose en dar a conocer sus servicios a la comunidad con el fin de mantener su financiación y seguir ofreciendo un servicio valioso. Hasta el momento, la organización ha trabajado mucho para promover el conocimiento de sus servicios dentro del propio hospital, pero aún tiene que llegar a la comunidad en general. El CATVS espera aprovechar la colaboración con el CAVSD como un medio para lograrlo.

El CATVS está en estrecha asociación con los *Servicios para Mujeres en Crisis*, ya que a menudo remite a sus usuarios a esta agencia para que realice el servicio de asesoramiento y seguimiento. Por otra parte, los objetivos del CATVS se alinean con los del CAVSD ya que ofrece servicios principalmente a mujeres víctimas de violencia sexual y en muchos casos también de maltrato.

La cultura organizativa del CATVS está fuertemente influenciada por su entorno hospitalario, donde se trata al usuario como un paciente que busca atención médica. Los usuarios acceden a la organización a través de la sala de emergencias del hospital, donde deben informar que han sido agredidos para después ser conducidos a una parte específica del hospital donde está situado el centro de tratamiento. El propio equipo es multidisciplinario, ya que consta de varias enfermeras y un asistente social. En parte porque el CATVS es una organización pequeña, todo el personal mantiene una estrecha relación personal entre sí y trabaja en colaboración para ofrecer el mejor servicio posible a sus usuarios. Por otra parte, la toma de decisiones es horizontal, de tal forma que recibe las aportaciones de todo el personal. Así pues, existe una interacción única entre la cultura y el entorno de un establecimiento médico combinado con los servicios sociales. A pesar de trabajar según un modelo médico, los empleados están capacitados específicamente para ser sensibles a las necesidades y las experiencias de las mujeres agredidas sexualmente a fin de no hacerles revivir el trauma infligido por la agresión. El CATVS tiene la firme convicción de que las mujeres nunca son responsables de la violencia sexual y consideran a los autores responsables de sus acciones.

## **Punto de vista del representante**

Como el asesor del equipo, usted está muy comprometido con el desarrollo de una respuesta inicial coherente para las mujeres víctimas de la violencia sexual y/o doméstica. Su organización ya dispone de un modelo aplicable a los casos de agresión sexual y le gustaría ampliarlo y aplicarlo en toda la comunidad para que las mujeres puedan acudir a cualquier organización y recibir apoyo inmediato y referencias adecuadas. Usted forma parte del CAVSD, un cargo que luchó por conseguir debido a la escasa reputación de su organización, y está muy involucrado en la implementación de las iniciativas aprobadas por la colaboración. Del mismo modo, otros miembros del personal del CATVS también se han comprometido a apoyar las decisiones tomadas en el CAVSD.

Aunque su compromiso con la colaboración es incuestionable, a veces se siente frustrado porque sus opiniones son eclipsadas por las de otros representantes en la toma de decisiones del comité. Los representantes de los *Servicios para Mujeres en Crisis* no están siempre interesados en escuchar sus aportaciones, sino más bien en impulsar su propia agenda sin tener en cuenta a las demás organizaciones de la colaboración. Usted se siente todavía más frustrado cuando ve a otros representantes oponerse a la opinión experta de los *Servicios para Mujeres en Crisis*. Cree que todo el Protocolo de Respuesta Comunitario fue principalmente fruto del trabajo de los *Servicios para Mujeres en Crisis*. Le resulta difícil oponerse al poder que ostentan los representantes de esta organización cuando los demás miembros de la colaboración no parecen interesados en unirse a usted para contrarrestar directamente la influencia de estos representantes en las reuniones. Idealmente, a usted le gustaría diseñar un protocolo con las aportaciones y el apoyo por partes iguales de todas las organizaciones en la colaboración.

## **Sociedad Protectora de Animales**

### **Descripción de la organización**

La *Sociedad Protectora de Animales* es una agencia de protección de los animales. Aunque la organización normalmente se relaciona con las familias por cuestiones relacionadas con los animales, es algo sabido por las organizaciones que ofrecen apoyo a las víctimas de violencia sexual y/o doméstica que, cuando se produce maltrato animal, no es infrecuente que exista al mismo tiempo un maltrato a las mujeres y los niños. La *Sociedad Protectora de Animales* ofrece refugios para las mascotas de las mujeres que huyen de los malos tratos y no pueden llevarse a sus mascotas consigo. Puesto que los objetivos de la *Sociedad Protectora de Animales* se centran en la protección de los animales, se informa del riesgo de maltrato a las personas a los profesionales capacitados de otras organizaciones.

La *Sociedad Protectora de Animales* es una pequeña organización financiada a través de un gran organismo de financiación local. Está dirigida principalmente por voluntarios. La organización trabaja mucho para ser conocida en la comunidad asistiendo a eventos locales con exposiciones de pósters y llevando a animales que buscan ser adoptados a programas de radio para aumentar la sensibilización de la comunidad sobre las necesidades de estos animales. La *Sociedad Protectora de Animales* depende de una financiación que fluctúa periódicamente según la situación de la economía y de su capacidad para demostrar que es un servicio viable en la comunidad. Dicho esto, la *Sociedad Protectora de Animales* goza de buena reputación en su función integral de cuidado de animales perdidos o maltratados en la comunidad. Sus esfuerzos son merecedores de reconocimiento y apoyo, por lo que es más fácil mantener los niveles de financiación de la organización.

En términos de cultura organizativa, el personal y los voluntarios de la *Sociedad Protectora de Animales* son unos apasionados de los derechos de los animales y de tratar a los animales con la misma dignidad y respeto que a las personas. La organización tiene por objeto limitar el sufrimiento de los animales y fomentar su desarrollo y crecimiento. El personal y los voluntarios son un grupo cohesionado que se entrega con dedicación al cuidado y la seguridad de los animales.

Con la excepción de la junta directiva, el personal y el equipo de voluntarios están estructurados por lo demás de forma bastante horizontal. Los empleados de la protectora de animales trabajan en colaboración con los voluntarios en la gestión de la *Sociedad Protectora de Animales*. De hecho, gran parte del personal y de los voluntarios han desarrollado una estrecha relación entre sí basada en su interés común por la seguridad de los animales con los que trabajan.

### **Punto de vista del representante**

Usted es el director ejecutivo de la organización y decidió formar parte del CAVSD cuando se lo propusieron los *Servicios para Mujeres en Crisis*. Estuvo de acuerdo por dos razones: i) desde los *Servicios para Mujeres en Crisis* insistieron en que su organización es una parte interesada en la comunidad sobre la cuestión de la violencia sexual y/o doméstica, y ii) usted está muy interesado a nivel personal en este problema. Usted asiste regularmente a las reuniones del

CAVSD y participa cuando puede. Sin embargo, parece que gran parte del trabajo del comité es solo en parte relevante para su organización, puesto que la implicación de la *Sociedad Protectora de Animales* en las cuestiones relacionadas con la violencia sexual y/o doméstica es en gran parte indirecta. Usted prefiere delegar la toma de decisiones definitivas en la colaboración en favor de aquellas organizaciones que están más involucradas en estas cuestiones. No considera que su organización pueda representar ningún papel en el desarrollo y la aplicación de un protocolo de respuesta inicial ya que su organización no posee las competencias expertas para apoyar a las mujeres víctimas de la violencia sexual y/o doméstica. Cree que este trabajo es más adecuado para aquellos con experiencia en el área.

## **Clínica Comunitaria de Salud Mental**

### **Descripción de la organización**

La *Clínica Comunitaria de Salud Mental* (CCSM) ofrece una gama de servicios de salud mental, incluida la evaluación clínica y el diagnóstico, la consulta psiquiátrica y el asesoramiento a largo plazo, entre otros programas para promover una vida cotidiana positiva para las personas con enfermedades mentales u otros problemas psicológicos o de desarrollo. Los objetivos de la CCSM establecen claramente que las personas que acuden a ellos deben identificarse como afectados por una enfermedad mental o un problema de desarrollo con el fin de recibir sus servicios. Puesto que es una organización con financiación y dirección públicas, los objetivos de la CCSM y los tipos de servicios que puede proporcionar se limitan al trabajo con usuarios con problemas de salud mental o de desarrollo. El CCSM es una organización de tamaño medio y lleva funcionando en la comunidad varios años, por lo que está bien establecido. Los miembros de la comunidad y las organizaciones que trabajan en salud mental remiten instintivamente a las personas que requieren servicios de salud mental al CCSM .

La cultura organizativa del CCSM está impregnada de una firme creencia en la capacidad de recuperación de sus pacientes frente a la adversidad. Los empleados son conscientes de que los pacientes necesitan apoyo, pero también respetan su derecho a la independencia en cuanto sea posible. Paradójicamente, el CCSM se enmarca en un entorno clínico, donde un paciente débil es tratado por un potente equipo de expertos. El CCSM utiliza un enfoque multidisciplinario de atención al paciente. A un paciente se le asignan varios profesionales con distintas especializaciones. Dada la multiplicidad de perspectivas y de valores de los miembros del equipo, a veces es difícil para los empleados alcanzar una visión compartida de cuál es el mejor tratamiento para el paciente.

### **Punto de vista del representante**

Usted es el director de Servicios de Desarrollo en el CCSM . Usted se ofreció a acudir al CAVSD porque piensa que su organización es una parte interesada en cuestiones de violencia sexual y/o doméstica, dado que sus pacientes están en un mayor riesgo de ser blanco de estos actos. Aunque sus objetivos no se alinean directamente con los del CAVSD, cree que si uno de sus pacientes presenta problemas relacionados con la violencia sexual y/o doméstica, se le debería ofrecer atención inmediata, más que un lugar al que ser referido.

Sin embargo, usted cree que su punto de vista no es reconocido por otras organizaciones miembros del CAVSD. Existe un debate mínimo entre las organizaciones en las reuniones del CAVSD relativas a la planificación de servicios en torno a la violencia sexual y/o doméstica para las personas con problemas psicológicos y de desarrollo. Las organizaciones de la colaboración no son conscientes de los problemas específicos de sus pacientes con problemas de desarrollo cuando además existe un componente añadido de violencia sexual y/o doméstica. Así pues, el protocolo de respuesta inicial no refleja las necesidades de su organización, reduciendo su utilidad para su trabajo y haciéndolo difícil de implementar. Fruto de su frustración, ha decidido hacer caso omiso del protocolo y seguir utilizando las estrategias actuales de su organización para ofrecer servicios adecuados a sus pacientes víctimas de la violencia sexual y/o doméstica.