

# ***Protección a Nuestros Niños***

## ***Plan de Acción 2006***



nyc  
**ACS**

**Administración de Servicios Infantiles  
de la Ciudad de Nueva York**

## **Protección a Nuestros Niños**

### ***Plan de Protección Infantil 2006 de la Ciudad de Nueva York***

Durante la última década, los Servicios para Niños han logrado un verdadero progreso en el fortalecimiento de los esfuerzos de protección para niños en riesgo y abusados. A través de estos años, inversiones considerables en entrenamiento, evaluación en base al desempeño, manejo de información y otras áreas, han establecido un sistema competente que se esfuerza por evaluar con precisión a cada familia y por tomar las decisiones correctas para garantizar la seguridad de los niños en esas familias.

Sin embargo, tragedias recientes así como la revisión subsiguiente de todos los casos pendientes de protección infantil ordenada por el Alcalde Michael R. Bloomberg, revelaron una seria preocupación en las prácticas de la agencia en áreas específicas. ACS debe esforzarse más para mantener la seguridad de los niños y reducir el riesgo de abuso y negligencia.

Específicamente, ACS necesita:

- ◆ Añadir nuevos indicadores a los ya amplios sistemas administrativos de información de desempeño que han guiado las operaciones de la agencia durante la última década, para intensificar las responsabilidades y evaluar con más precisión los resultados claves de seguridad infantil y las tendencias pertinentes;
- ◆ Intensificar la práctica investigativa de protección infantil entre el personal, supervisores y gerentes; y
- ◆ Asegurar que cada segmento del sistema de servicios ACS – desde la protección de niños hasta el apoyo a la familia y el cuidado por crianza – así como también cada interacción que los empleados de ACS tengan con un niño en riesgo o abusado, se enfoque principalmente en fortalecer la seguridad.

En este Plan de Acción 2006, ACS demuestra cómo alcanzará estas metas. El Alcalde Michael R. Bloomberg anunció en enero de 2006 una inversión de \$16 millones y una serie de iniciativas para reforzar la seguridad infantil en la Ciudad de Nueva York. Junto con un horario y las medidas para alcanzar este progreso, Protección a Nuestros Niños plantea cómo los Servicios Infantiles invertirán estratégicamente estos fondos y tomarán acción crucial para producir mejores resultados para los niños de la Ciudad de Nueva York.

La base para una red fuerte de protección infantil radica en el gobierno, la comunidad y la familia. Protección a Nuestros Niños establece la visión de 2006 para los Servicios para Niños y representa nuestro compromiso de tomar acción enérgica para proteger del peligro a los niños de la Ciudad de Nueva York.

## Protección a Nuestros Niños

### Plan de Acción 2006

#### ***Evaluación de resultados para mantener la seguridad infantil***

Durante los últimos diez años, ACS ha seguido indicadores de puntualidad, tales como el porcentaje de investigaciones iniciadas en 24 horas y de las completadas dentro de 60 días. Hoy, prometemos ir más lejos – manejar administrativamente los resultados alcanzados para los niños y responsabilizar a líderes, gerentes y el personal encargado de esos resultados. Debemos no sólo saber, por ejemplo, con qué rapidez la agencia, una unidad, o un empleado comienza una investigación, sino también cuan a menudo se vuelve a maltratar a un niño después que una investigación se ha completado. Con resultados fácilmente disponibles a la mano, ACS identificará las tendencias emergentes en la práctica investigativa, en la dinámica de la comunidad y en el desempeño de la agencia contratada, y se posicionará para actuar sobre esas tendencias para mantener a los niños seguros.

- ◆ **Establecer CHILDDSTAT.** ACS monitorizará continuamente la información de desempeño para identificar las familias de mayor riesgo con las que ACS toma contacto, e investigará los resultados de las decisiones sobre los servicios, supervisión de la familia y transferencia. En base a dicha información, los casos de alto riesgo se identificarán y evaluarán cuidadosamente, y se proveerá mayor supervisión y niveles más altos de servicios. ACS evaluará en forma rutinaria el desempeño de los equipos de servicios de protección a todos los niveles de la organización, mediante reuniones regulares de responsabilidad y el uso de herramientas de desempeño, incluyendo una tarjeta de registro llamada “Balanced Scorecard for Safety”, que se actualizará y publicará con regularidad.
- ◆ **Reorganizar la vigilancia de las agencias contratadas.** ACS reorientará la capacidad del personal, de funciones administrativas a responsabilidades de campo, para controlar la calidad de los servicios y los resultados logrados para los niños y las familias por todas las agencias de cuidados por crianza y de prevención.
- ◆ **Renovar el programa de mejoramiento de calidad de primera línea.** ACS identificará las unidades con problemas de prácticas de casos a través de revisiones regulares de casos y el uso de datos de desempeño, y asegurará la pronta toma de medidas correctivas.

*Cada diez minutos de cada día, un empleado de protección infantil decide si un niño está seguro en su hogar. Nuestro trabajo es hacer todo lo posible para tomar, en cada ocasión, una decisión acertada sobre cómo proteger mejor a ese niño*

## **Perfeccionar las destrezas de investigación y apoyar las decisiones acertadas**

ACS contrata personal de protección infantil con previa educación y experiencia laboral en trabajo social o un campo relacionado, y requiere de entrenamiento en una clase y de campo que sea nacionalmente reconocido como un programa estándar excelente. En base a este fundamento, ACS proveerá entrenamiento adicional, apoyo y recursos para asegurar que la mejor decisión de seguridad se ha tomado en cada caso.

- ♦ **Establecer la Academia de Liderazgo de la Ciudad de Nueva York para la Seguridad Infantil.** Por primera vez gerentes claves, quienes supervisan a los equipos de supervisores y empleados, recibirán entrenamiento de gerencia especializado, consejería y apoyo continuo para enfatizar y enseñar a tomar decisiones acertadas sobre la seguridad infantil.
- ♦ **Re-diseñar las Operaciones de la Oficina de Campo.** ACS, con la ayuda de administradores expertos, explicará en forma racional los procesos de trabajo y mejorará los incentivos en el contexto de los sistemas administrativos recientemente presentados, para garantizar que las operaciones de cada oficina de campo están proyectadas en el enfoque de tomar la mejor decisión en cada caso, para cada niño.
- ♦ **Buscar Asociaciones de Administración Laborar.** ACS colaborará con el personal de primera línea y sus representantes para resolver las barreras administrativas, y maximizar el tiempo que toma la conducción completa de investigaciones y asegurar que los niños están seguros.
- ♦ **Utilización de la Experiencia de la Aplicación de la Ley.** ACS desplegará a las oficinas de campo investigadores con experiencia en la aplicación de la ley, para coordinar con la policía y los abogados del distrito, y proveer consulta especializada. Estos expertos en investigación se unirán al equipo de consultores en cada oficina de campo, añadiendo sus conocimientos técnicos a los de Violencia Doméstica, Abuso de Sustancias, Médicos, y especialistas en Salud Mental que ya están allí, y garantizarán que nuestras investigaciones sean meticulosas y conduzcan a la mejor decisión de seguridad en cada caso.

*Ser un empleado de protección infantil no es solamente uno de los trabajos más difíciles en América, sino también uno de los más importantes. Estas personas dedicadas protegen nuestro recurso más valioso, nuestros niños. Nuestro compromiso es forjar la fuerza laboral de protección infantil más sólida del país.*

## ***Enfocar la seguridad infantil a través de los servicios para niños***

La seguridad de los niños es el enfoque primordial de cada segmento del sistema de bienestar infantil, desde la protección infantil hasta el apoyo familiar y el cuidado por crianza. El propósito de todos y cada uno de los servicios que provee ACS y sus asociados contratados es proteger a los niños y garantizar su bienestar, y cada interacción con un niño y su familia es una oportunidad para evaluar su seguridad y bienestar. ACS realizará inversiones estratégicas, perfeccionará y establecerá mecanismos de responsabilidad, y se asociará con individuos y organizaciones en la comunidad que puedan ayudar a mantener la seguridad de los niños.

- ◆ Duplicar el personal de vigilancia de familias. ACS empleará aproximadamente 250 profesionales con experiencia en protección infantil para la supervisión constante de familias y para responsabilizar a las familias por la seguridad de sus niños cuando la transferencia no se justifique.
- ◆ Implementar la administración en base al desempeño para los contratos de servicios preventivos. ACS mejorará los sistemas actuales de responsabilidad para asegurar que los servicios de apoyo a la familia mantengan eficazmente la seguridad de los niños. Los recursos se reasignarán, de las agencias con bajo rendimiento a las de alto rendimiento, como es el caso del cuidado por crianza.
- ◆ Instituir revaluaciones continuas de seguridad. El personal de supervisión de familias de ACS reevaluará continuamente la seguridad de los niños y ajustará los planes de seguridad si las familias no siguen el plan de servicios o si los servicios son ineficaces.
- ◆ Reforzar las asociaciones comunitarias para la seguridad de los niños. ACS financiará nuevas donaciones de demostración a las alianzas locales que conocen y trabajan de cerca con la policía, escuelas, organizaciones comunitarias y grupos de protección infantil en su área.
- ◆ Establecer equipos vecinales de seguridad infantil. ACS asignará su grupo de protección infantil de gerentes, supervisores y empleados en áreas geográficas específicas, que estarán a cargo de atender las necesidades específicas en esos vecindarios.
- ◆ Desplegar el equipo de soluciones de seguridad. Un grupo de expertos en servicios de protección estarán disponibles para resolver los problemas que obstaculizan la eficacia en las oficinas de campo y aconsejar cómo mejorar la seguridad de ACS en forma regular. El equipo contará con profesionales reconocidos y con experiencia en servicios de protección de todo el país.

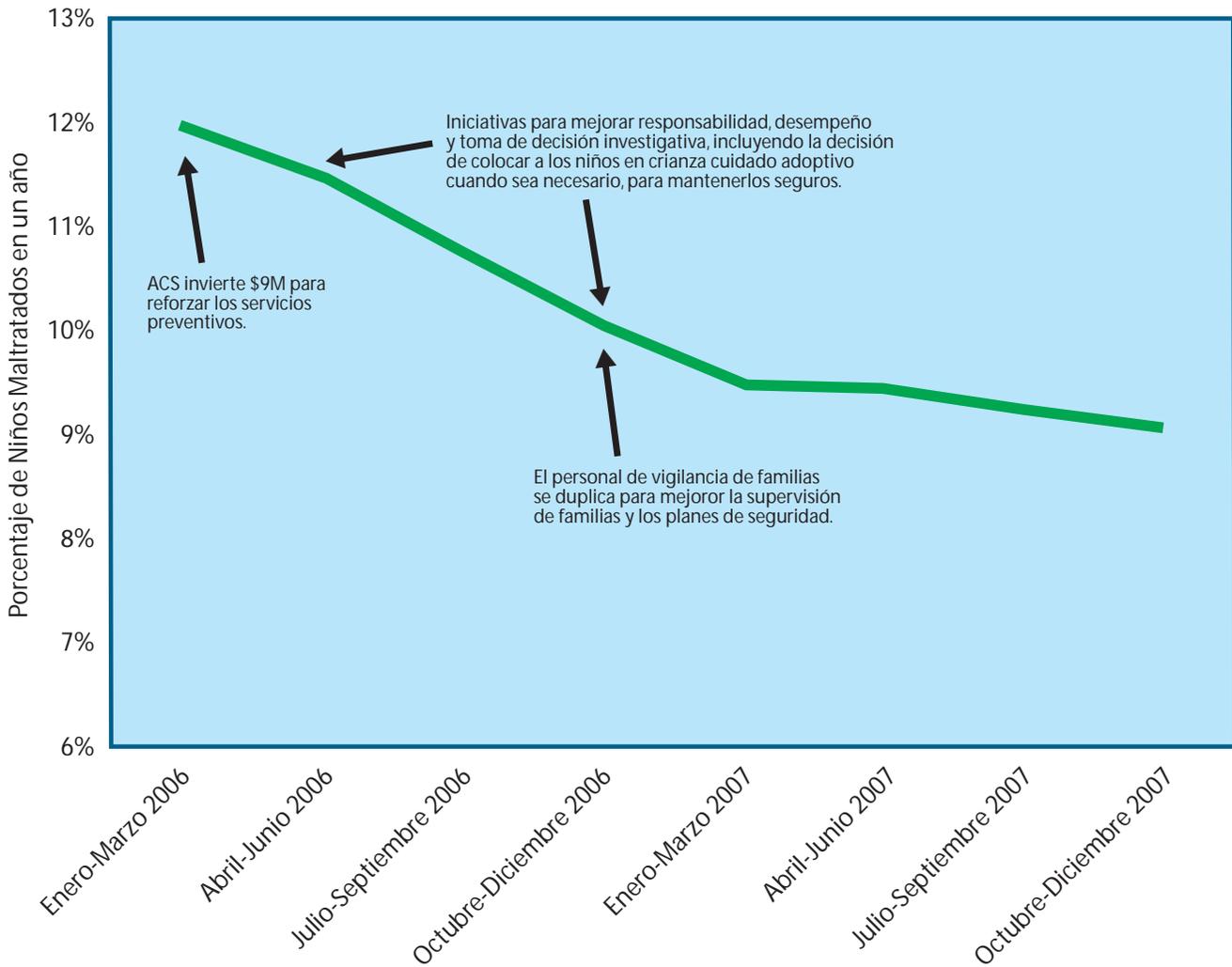
*ACSA ACS investiga 55,000 denuncias por año, atiende a cerca de 17,000 niños en cuidado por crianza y provee a 28,000 niños servicios para permanecer seguros en su hogar. Cada familia, cada comunidad puede ayudar a proteger a todos los niños de la ciudad de Nueva York.*

## Protección a Nuestros Niños Alcanzar Resultados

El Plan de Acción 2006 mejorará notablemente los indicadores de protección infantil y los resultados cabales para los niños bajo nuestro cuidado.

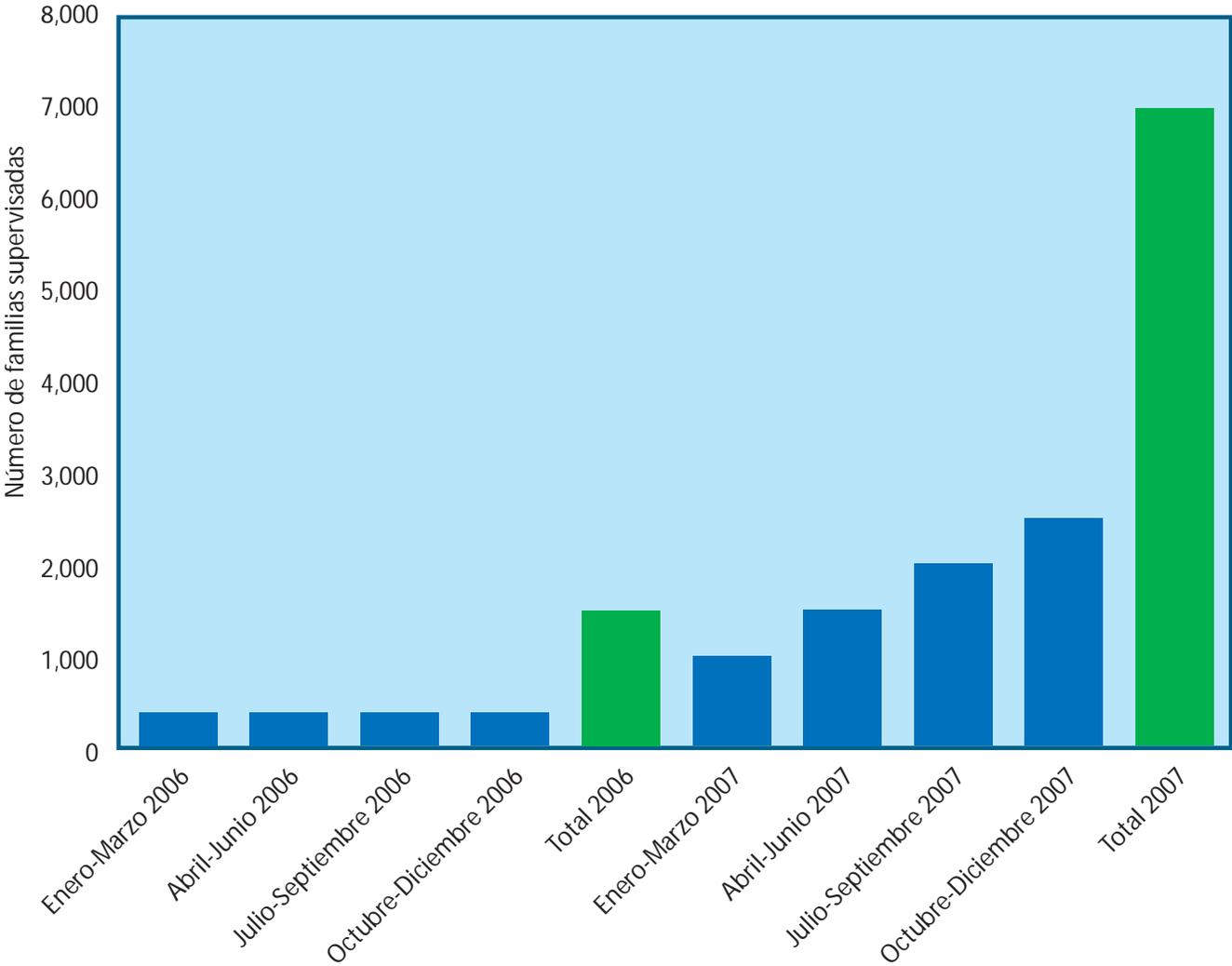
### Reducir el maltrato repetido

La mejora en la toma de decisiones investigativas, operaciones modernizadas, intensificación de la supervisión y mejoramiento de la utilización de servicios efectivos, mantendrán seguros a los niños que ACS conoce, como se indica en la reducción deseada del porcentaje de niños que han vuelto a ser maltratados por sus padres o cuidadores.



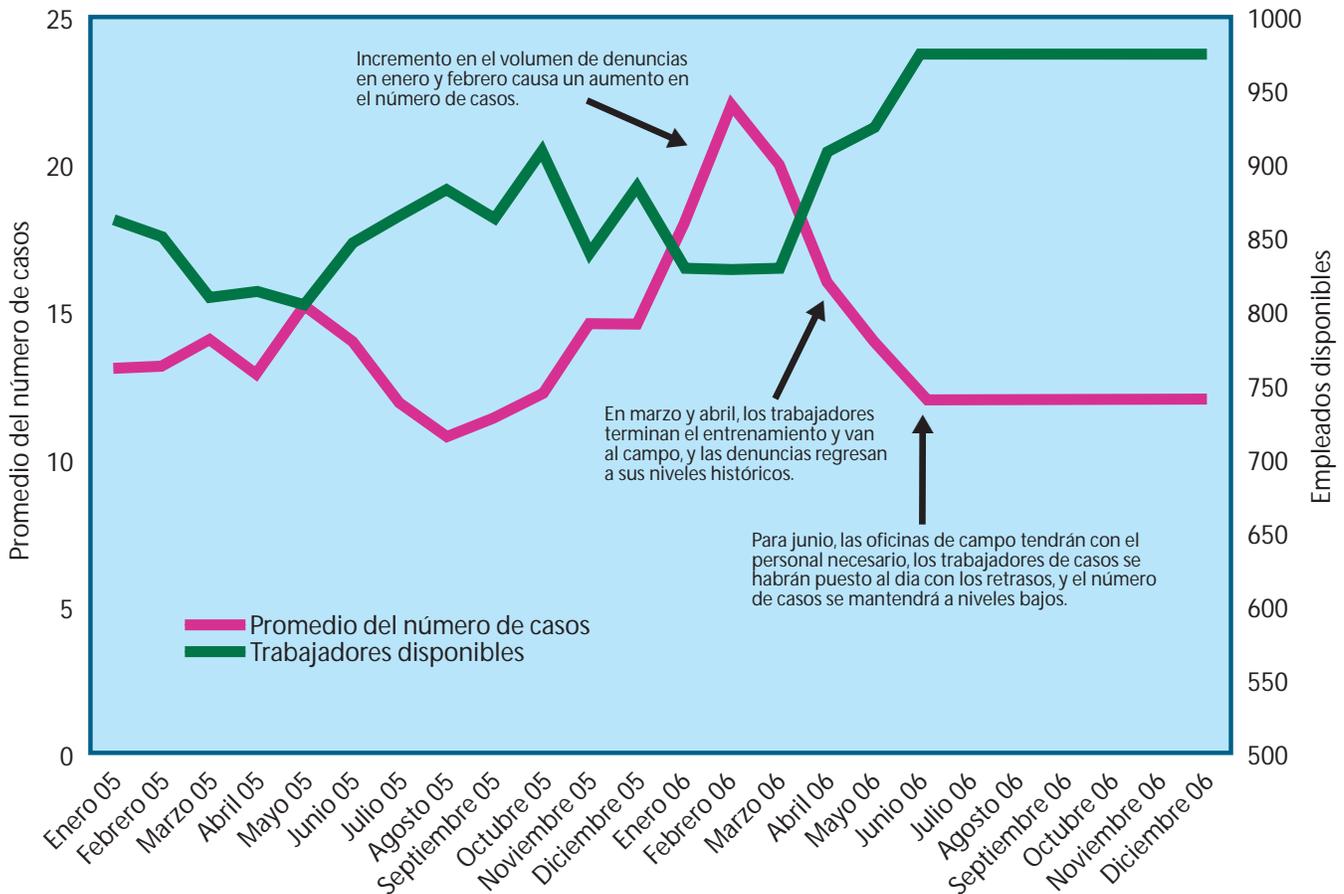
## Aumentar la supervisión de familias para proteger a los niños

ACS empleará aproximadamente 250 profesionales con experiencia en protección infantil, medida que incrementará de 1,500 a 7,000 el número anual de familias que recibe supervisión después de una investigación. Esta vigilancia permitirá a ACS reevaluar continuamente la seguridad de los niños cuando la transferencia no se justifica.



## Mantener un número manejable de casos

Una intrépida iniciativa para emplear y llenar las vacantes en forma inmediata mantendrá el número de casos a un nivel manejable para el personal de primera línea. ACS tendrá empleados entrenados\* listos para salir al campo cuando se presente una vacante, ayudando a cumplir la meta de mantener el número de casos de protección infantil en un promedio de 12.



\* Los trabajadores en unidades de entrenamiento tienen una fracción del número total de casos. Como tal, estos empleados se cuentan como una fracción del total de empleados en esta ilustración.

## Protección a Nuestros Niños

### *Implementación del Plan de Acción 2006*

El resumen que sigue ofrece más detalles sobre las iniciativas claves del Plan de Acción 2006 de ACS. La implementación de este plan redundará en una mayor protección y mejores resultados para los niños de nuestra ciudad.

### *Mantener a niños seguros mediante la evaluación de resultados*

Iniciativas	Asociación Crucial	Logros/Fecha fijada de finalización	Medidas de resultados pertinentes
Establecimiento de CHILDSTAT, un sistema global de información de desempeño para identificar a familias en alto riesgo y para el seguimiento de los resultados de decisiones sobre servicios, supervisión y transferencia. .	DOITT, OCFS	Abril 2006: Proveer información mensual corriente sobre el número de casos por empleado, unidad y área administrativa para localizar las áreas con número problemático de casos. Iniciar reuniones de responsabilidad CHILDSTAT entre la oficina central y la oficina de campo.  Diciembre 2006: Activar el uso de la información inicial de desempeño.  Marzo 2007: Completar la admisión, el número de casos y los indicadores asociados al procesamiento de casos.	1, 2, 3, 4, 5
Uso de la tarjeta de puntaje "Balanced Scorecard for Safety" a entregarse a cada empleado, supervisor y gerente mensualmente, la cual va a demostrar su éxito en alcanzar los indicadores claves.	DOITT, OCFS	Septiembre 2006: Uso de las tarjetas de puntaje con información mensual.  Diciembre 2006: Comienzo del uso de la información inicial de desempeño en tiempo real.	1, 2, 3, 4, 5
Implementación del proyecto de supervisión y responsabilidad, orientando los recursos de personal de las funciones administrativas de la oficina central a las de campo, para asegurar que se provean servicios de alta calidad a los niños bajo nuestro cuidado.	OCFS, Agencia Contratada Asociada	Septiembre 2006: Implementación del Modelo de Supervisión	1, 2
Creación de un nuevo programa de control y mejora de calidad de la División de Protección Infantil, para localizar las unidades con prácticas problemáticas y desarrollar y monitorizar planes de acción correctivos.	Defensores, organizaciones vigilantes y proveedores de servicios.	Mayo 2006: La unidad comienza a trabajar	1, 2

#### **Resultados Clave:**

- 1 = Reducir los casos de maltrato repetido
- 2 = Reducir el regreso a cuidado por crianza
- 3 = Incrementar la supervisión de familias
- 4 = Mantener el número de casos de protección infantil en un promedio de 12 casos mes

## Perfeccionar las destrezas de investigación y apoyar las decisiones acertadas

Iniciativas	Asociación Crucial	Logros/Fecha fijada de finalización	Medidas de resultados pertinentes
Establecer la Academia de Liderazgo para la Seguridad Infantil para fortalecer la administración de protección infantil y crear un grupo de líderes actuales y futuros en este campo.	NYU Wagner School	Septiembre 2006: Comienza el entrenamiento administrativo.	1, 2
Contratar a un consultor para dirigir grupos de enfoque con los empleados sobre las políticas y otras prácticas que están duplicadas, obsoletas y/o ineficaces. El consultor recomendará maneras de perfeccionar aquellas prácticas, para que brinden al personal más tiempo para trabajar directamente con las familias.	Cornell University School of Industrial and Labor Relations	Marzo 2006: Comienza la evaluación. Junio 2006: Recomendaciones. Julio 2006-Marzo 2007: Recomendaciones implementadas.	1, 2, 3
Reestructurar las operaciones de la oficina de campo con la asesoría de una firma consultora de dirección administrativa para organizar la estructura y procedimientos de las oficinas y establecer incentivos para un mejor rendimiento del empleado.		Marzo 2006: Nombramiento de la firma y comienzo del trabajo. Diciembre 2006: Anuncio detallado de las recomendaciones e inicio de la implementación de la re-estructuración.	1, 2, 3
Utilizar la experiencia de la aplicación de la ley para ayudar a los empleados de protección con la toma de decisiones.	Profesionales con 20 años de experiencia en la aplicación de ley	Junio 2006: Los profesionales se incorporan a ACS.	1
Reforzar el protocolo del Equipo de Respuesta Inmediata (IRT) para mejorar la eficacia de la investigación en conjunto de la alianza ACS-NYPD.	NYPD	Abril 2006: Protocolo reforzado. Diciembre 2006: Finaliza el entrenamiento de los trabajadores.	1
Refinar los procedimientos de alegaciones de negligencia educacional y construir lazos más fuertes entre las escuelas y los empleados de protección infantil.	DOE	Marzo 2006: Se determinan formas de incrementar la eficacia de la colaboración ACS-DOE para proteger a los niños. Mayo 2006: Finalizan y se distribuyen las revisiones de protocolo; trabajadores entrenados.	1
Mejoramiento de la distribución de información entre agencias	Probation, DHS, DOITT	Septiembre 2006: Comienza la distribución de información pertinente a la seguridad infantil, que no se distribuye entre agencias en forma rutinaria.	1, 2
Ampliar la colaboración entre agencias	NYPD, HRA, HHC	Junio 2007: Implementación de cambios al sistema para que la distribución de información sea más eficaz.	
Mejorar el uso de expertos clínicos (salud mental, violencia doméstica, abuso de sustancias) en la toma de decisiones.	Agencias estatales y de la ciudad, y colaboradores sin fines de lucro.	Octubre 2006: Se crea el plan de intensificación. Marzo 2007: Se implementan todas las mejoras.	1, 2
Establecer un grupo de trabajo con administradores y jueces de la Corte de Familia, para el entrenamiento en modelos de seguridad y evaluación de riesgo.	Corte de Familia	Junio 2006: Se establece el grupo de trabajo y comienza el entrenamiento.	1, 2
Analizar y mejorar las Conexiones, el sistema de denuncias de bienestar infantil a nivel estatal, para facilitar la labor de los trabajadores de campo, gerentes y el personal de las agencias contratadas, y utilizar mejor el tiempo en el campo.	OCFS y otras agencias estatales de bienestar infantil.	Marzo 2006: Implementación del plan para atender las más urgentes necesidades tecnológicas en las oficinas de campo. Junio 2006: Atender las siguientes áreas tecnológicas prioritarias. Septiembre 2006: Distribuir computadores portátiles (de mano o tableta) a los trabajadores de las oficinas de campo.	1, 2, 3

## Enfocar la seguridad infantil a través de los servicios para niños

Iniciativas	Asociación Crucial	Logros/Fecha fijada de finalización	Medida de resultados pertinentes
Duplicar el personal de supervisión de familias para reducir el número de casos, permitiendo más supervisión de familias y de sus planes de seguridad.		Abril-octubre 2006: Contratar trabajadores. Diciembre 2006: Finalizar el entrenamiento.	1, 2, 3
Implementar una administración en base al desempeño de contratos de servicio preventivo para garantizar que los servicios ayuden a las familias a cumplir sus obligaciones de seguridad. Reasignar fondos de agencias con bajo desempeño a aquellas con mejor desempeño.	Agencias contratadas Asociadas, Comunidad y organizaciones defensoras.	Septiembre 2006: Comenzar la implementación de un protocolo de perfeccionamiento de calidad y evaluación (EQUIP) en una agencia de prevención, la cual realizará revisiones anuales completas de todos los requisitos claves e indicadores de resultados.  Diciembre 2006: Recrear un programa de control de calidad que revise casos y visite a las agencias, para identificar problemas, proveer asistencia técnica, seguir la resolución de problemas, y descontinuar los contratos con agencias de bajo rendimiento.  Junio 2007: Completar la primera revisión de EQUIP de todos los programas preventivos.  Diciembre 2006: Iniciar revaluaciones.	1, 2, 3
Iniciar revaluaciones de seguridad, realizando las revisiones cuando las familias no siguen su plan de servicio o el servicio es ineficaz.		Junio 2006: Inicio de los proyectos de la	1, 2
Desarrollar asociaciones comunitarias que incluyan personal de ACS, grupos comunitarios, otros recursos vecinales, agencias contratadas y otras agencias gubernamentales para trabajar juntos en la entrega de servicios a las familias necesitadas dentro de sus comunidades cuando sea posible.  Integrar los programas Child Care/Head Start en las asociaciones comunitarias para garantizar la integración total de los servicios de protección infantil, así como también el cuidado por crianza y los programas preventivos.  Organizaciones comunitarias y otros recursos vecinales, oficinas gubernamentales vecinales, consejeros de Head Start, y organizaciones defensoras y de cuidado de los niños.	Organizaciones comunitarias y otros recursos del vecindario, oficinas gubernamentales en el vecindario, consejeros de Head Start, y organizaciones defensoras y de cuidado de los niños.	Fase I en cinco directivas comunitarias para establecer plena colaboración entre ACS y las comunidades.  Junio 2007-Junio 2008: Inicio de la colaboración en todas las directivas comunitarias.  Abril 2006: Inicio de contratos con siete	1, 2, 3
Incrementar el financiamiento a las agencias preventivas para mejorar los servicios a familias con una variedad de necesidades, y para incrementar los servicios en áreas geográficas de gran necesidad.	Agencias contratadas asociadas	agencias para proveer mejores programas para padres de bebés con resultados positivos de toxicología y adolescentes con dificultades de comportamiento.  Abril 2006: Comienza la Fase II.	1, 2, 3
Implementar la Fase II del Plan Conjunto de Cuidado, para motivar el encaminamiento apropiado de adolescentes, de su entorno grupal a un grupo familiar sustentador, y para incrementar el porcentaje de adolescentes inicialmente colocados en un entorno familiar.		Septiembre 2007: Finaliza la Fase II.  Septiembre 2006: Organización de oficinas	2
Establecer equipos vecinales de seguridad infantil, donde los gerentes de protección infantil, supervisores y empleados trabajarán en equipos comunitarios que respondan a necesidades específicas en aquellas áreas.	Organizaciones comunitarias y defensoras	de campo, de tal manera que se asigne a los gerentes y su personal a las comunidades dentro de distritos.  Marzo 2006: El Centro Nacional de	1, 3
Desplegar equipos para solucionar problemas de seguridad, compuestos por expertos en protección infantil listos para atender obstáculos a la eficaz operación de las oficinas de campo, y asesorar en el mejoramiento de seguridad.	OCFS, Centro Nacional de Recursos para Servicios de Protección Infantil	Recursos finaliza la revisión de las herramientas de evaluación de riesgo ACS.  A partir de junio 2006: Continuación del uso de expertos nacionales para fortalecer las operaciones de la oficina de campo.	1, 2

## Acciones Claves de Seguridad Infantil finalizadas

Iniciativas	Logros/Fecha fijada de finalización	Medida de resultados pertinentes
Transferir el despliegue de 200 empleados para ayudar a los trabajadores de campo hasta que se contrate a nuevos empleados y gerentes.	FINALIZADO	1
Revisar todas las investigaciones pendientes de protección infantil.	FINALIZADO. Revisión de las oficinas de campo por supervisores y gerentes. FINALIZADO. Revisión de muestras de los casos de cada supervisor por la oficina central.	1,2
Contratar a un Asesor Especial con amplia experiencia en justicia criminal para asesorar al comisionado sobre temas de aplicación de la ley.	FINALIZADO.	1
Contratar a 525 nuevos empleados para reducir el número de casos.	FINALIZADO. 275 empleados contratados y en entrenamiento. FINALIZADO. 1,400 resúmenes biográficos recibidos. Junio 2006: Contratación del último grupo. Agosto 2006: Entrenamiento completado	4,5
Invertir \$9M para mejorar la utilización y eficacia de los servicios preventivos.	FINALIZADO. Financiamiento identificado. Marzo 2006: Financiamiento distribuido a las agencias de prevención.	1,2,3
Asignar gerentes de alto nivel a cada oficina de campo para identificar y presentar cualquier problema o preocupación a los gerentes y empleados de esos campos.	FINALIZADO.	1,2
Contratar 30 gerentes nuevos para las oficinas de campo de protección infantil (CMPs) y 5 nuevos Subdirectores para mejorar la supervisión del personal de línea.	FINALIZADO. Financiamiento identificado. Abril 2006: Contratación finalizada. Junio 2006: Entrenamiento completado.	1,2,3
Contratar a 32 abogados para finalizar a tiempo los procesos legales relacionados con la seguridad infantil .	FINALIZADO. Financiamiento identificado. Abril 2006: Contratación finalizada.	1,2
Asignar a 22 empleados técnicos para ayudar a los empleados a resolver problemas con Conexiones.	FINALIZADO. Asignación de personal técnico.	4
Crear una Ombuds Office dentro de ACS para responder a las denuncias de posible maltrato que se encargue del estado de las investigaciones o servicios de seguimiento de las familias colocadas en el Registro Central del Estado.	FINALIZADO. Apertura de la Ombuds Office.	1,2,3
Traer nuevo liderazgo en puestos claves de la División de Protección Infantil.	FINALIZADO. Contratación del Subcomisionado. FINALIZADO. Contratación de dos Comisionados Asociados. FINALIZADO. Asignación de tres Subdirectores de las oficinas de campo en Brooklyn y el Bronx.	1,2,3,4,5



**NYC Administración  
de Servicios para Niños**

Michael R. Bloomberg, *Alcalde*  
John B. Mattingly, *Comisionado*