

Un marco de diez factores para la eficacia del equipo de respuesta contra agresiones sexuales

Diez factores internos y externos que facilitan el éxito de los equipos de respuesta en casos de agresión sexual para el cambio de sistemas.

Desarrollado por el Instituto de
Justicia contra la Violencia Sexual
en la Coalición de Minnesota
contra la Agresión Sexual



SEXUAL
VIOLENCE
JUSTICE
INSTITUTE

MNCASA

Índice

- 3** **Introducción**
- 4** **Un marco de diez factores para la eficacia de los SART**
- 5** **Factores internos**
 - Seis características de los SART de cambio de sistemas exitosos
 - 1. Visión y modelo compartidos
 - 2. Liderazgo multinivel
 - 3. Cultura de aprendizaje
 - 4. Evaluación y mejora continuas
 - 5. Membresía diversa
 - 6. Énfasis en las relaciones y el trabajo en equipo
- 9** **Factores externos**
 - Cuatro apoyos clave que necesitan los SART para el cambio de sistemas
 - 1. Confianza individual de los miembros del equipo
 - 2. Agencias miembros de apoyo
 - 3. Acceso a recursos y redes
 - 4. Apoyo y participación de la comunidad
- 12** **Recomendaciones para los administradores de STOP**
- 16** **Apéndice I**
 - Información complementaria sobre los diez factores
- 24** **Apéndice II**
 - Participantes y metodología
- 26** **Referencias**
- 30** **Agradecimientos**

Introducción

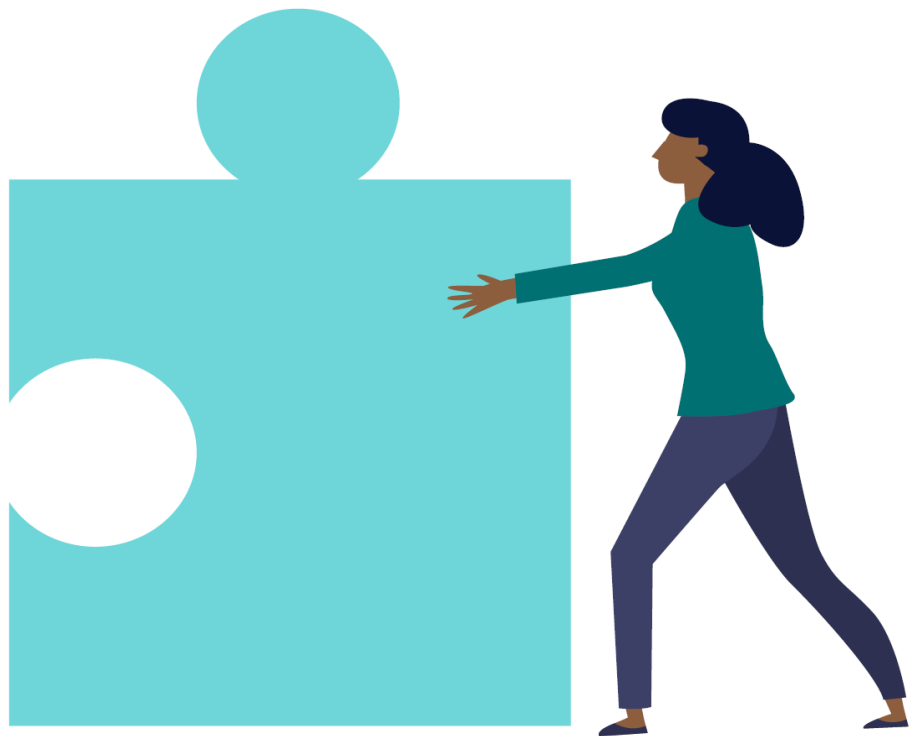
Los equipos de respuesta en casos de agresión sexual (Sexual Assault Response Teams, SART) de cambio de sistemas son equipos multidisciplinarios (Multidisciplinary Teams, MDT) que trabajan con base en la comunidad para crear mejoras a largo plazo en los sistemas locales de respuesta ante la violencia sexual. Los SART permiten a las comunidades maximizar la eficacia de sus recursos y respuestas disponibles, y mejorar las relaciones entre instituciones como las fuerzas del orden, los servicios para las víctimas, la fiscalía y los hospitales locales. Para los administradores de STOP, el financiamiento de los SART de cambio de sistemas es una forma eficiente de aprovechar los recursos locales existentes y cumplir con el 20 % de fondos reservados para agresiones sexuales. Para una introducción más detallada a los SART de cambio de sistemas, [haga clic aquí](#).

El siguiente marco para la eficacia de los SART se desglosa en diez factores que pueden ayudar a facilitar el éxito de los SART de cambio de sistemas. Estos diez factores incluyen seis características internas del equipo y cuatro apoyos externos.

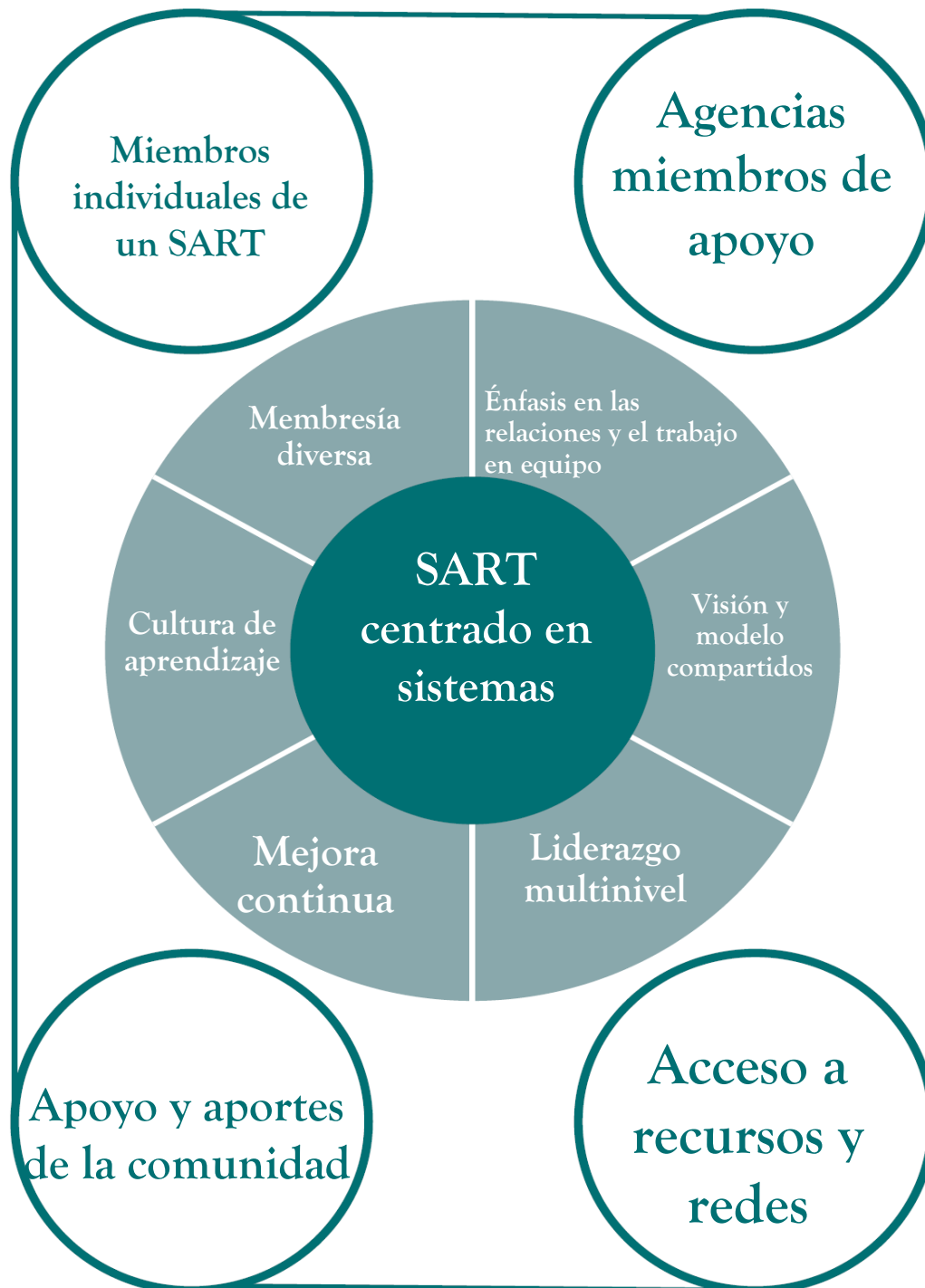
Este marco fue formado por la participación de diecisiete equipos en todo el país que el personal del Instituto de Justicia contra la Violencia Sexual (Sexual Violence Justice Institute, SVJI) involucró en un proceso para la creación de consensos durante las visitas al lugar entre 2015 y 2016. Estos SART variaron en estructura, dirección, composición y conformación demográfica. Cada equipo cumplió con la definición del SVJI de un SART involucrado en el trabajo de cambio de sistemas.

Hubo un consenso de todos los equipos participantes sobre los elementos internos y externos clave que mejor respaldan la eficacia de los SART para los cambios de sistemas.

Para obtener más información sobre los participantes y la metodología de este recurso, consulte el [Apéndice II](#).



Un marco de diez factores para la eficacia de los SART

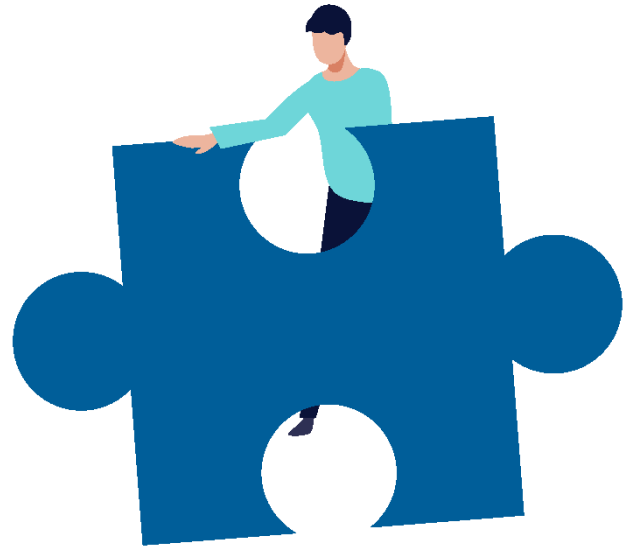


Visión y modelo compartidos

Cuando se crea un SART de cambio de sistemas, es crucial que todos los miembros y las agencias miembros acuerden un modelo apropiado para el equipo.

Este modelo debe incluir la estructura prevista, el liderazgo y los procesos de toma de decisiones, junto con su propósito y el alcance de su trabajo.

De igual modo, es importante que las principales partes interesadas de un SART compartan una visión común para el futuro del equipo y su impacto previsto en la comunidad.



Los resultados positivos relacionados con una visión y un modelo compartidos para los SART de cambio de sistemas incluyen:

- Mayor claridad de roles dentro del equipo
- Reducción de la confusión y el conflicto dentro del equipo
- Claridad de propósito dentro del equipo, lo que puede mejorar el compromiso de los miembros y la comunidad

Para obtener más información sobre el desarrollo de una visión y un modelo compartidos, consulte la [página 16 del Apéndice I](#).

Liderazgo multinivel

Si bien muchos SART tienen un líder o facilitador designado, la responsabilidad y el poder deben distribuirse equitativamente entre los miembros del equipo y las agencias miembros a las que están afiliados. Es importante que el liderazgo provenga de múltiples disciplinas dentro del equipo y que se reconozcan y aborden los desequilibrios de poder interdisciplinarios.

Los resultados positivos relacionados con el liderazgo multinivel dentro de los SART incluyen:

- Incorporación de las perspectivas y conocimientos únicos de todos los miembros del equipo y sus respectivas disciplinas
- Disminución del potencial de desequilibrios de poder/acumulación de poder dentro del equipo
- Aumento de la participación/compromiso de todos los miembros
- Apoyo de las agencias miembros y su liderazgo, lo que puede mejorar la implementación de los protocolos de los SART y otros trabajos de cambio de sistemas

Para obtener más información sobre el liderazgo multinivel dentro de los SART, consulte la [página 18 del Apéndice I](#).

Cultura de aprendizaje

Al establecer una cultura de aprendizaje entre sus miembros, un SART puede enfatizar la importancia de: (1) buscar comprender el contexto único de cada situación, (2) documentar y examinar los éxitos y los contratiempos, (3) identificar estrategias emergentes para producir un cambio de sistemas y (4) aplicar nueva información al trabajo del equipo a fin de mejorar.

Los resultados positivos relacionados con el establecimiento de una cultura de aprendizaje incluyen:

- Mayor conciencia de la posición social y cómo afecta las experiencias de las víctimas/sobrevivientes
- Mayor apertura a nuevas ideas y perspectivas
- Énfasis en utilizar los tropiezos como oportunidades para la rendición de cuentas y el aprendizaje, en lugar de incidentes que resulten en acciones punitivas

Para obtener más información sobre el desarrollo de una cultura de aprendizaje dentro de los SART, consulte la [página 19 del Apéndice I](#).

Evaluación y mejora continuas

El compromiso del equipo con el crecimiento y la mejora continuas está estrechamente relacionado con el establecimiento de una cultura de aprendizaje dentro de un SART de cambio de sistemas. El ciclo continuo de evaluar el *statu quo*, hacer cambios y mejoras con base en esa evaluación y evaluar el éxito de esos cambios es el pilar del modelo de [cambio de sistemas en el trabajo de un SART](#).

Los resultados positivos relacionados con la evaluación y mejora continuas dentro de los SART incluyen:

- Evolución de las políticas, protocolos y prácticas de rutina del equipo para satisfacer las necesidades dinámicas y cambiantes de los sobrevivientes/la comunidad
- Mayor conciencia de los problemas nuevos o emergentes en la comunidad que el trabajo actual del SART no está abordando
- Colaboración más activa y a más largo plazo entre los miembros y las agencias miembros, ya que no hay una "línea de meta" después de la cual el equipo se disolvería o desaparecería

Para obtener más información sobre el uso de la evaluación y mejora continuas en los SART de cambio de sistemas, consulte la [página 19 del Apéndice I](#).

Membresía diversa

La base multidisciplinaria del trabajo de los SART para los cambios de sistemas requiere que los miembros piensen más allá de los límites de sus propias instituciones y disciplinas. Diferentes agencias e individuos poseen redes, activos y puntos de influencia únicos que se pueden usar de manera estratégica y colaborativa para beneficiar el trabajo colaborativo del equipo.

Los SART que incluyen representantes de todas las [disciplinas centrales de los SART](#) suelen prosperar debido a la eficacia de este enfoque multidimensional. También es beneficioso incluir representantes de otras disciplinas relacionadas.

Además, es sumamente importante que los SART de cambio de sistemas se esfuercen por lograr una membresía en el equipo que sea demográficamente consistente con la composición de la comunidad a la que sirven.

Los resultados positivos relacionados con la membresía diversa de los SART incluyen:

- Captación y compromiso con todas las disciplinas básicas relacionadas con la respuesta a la violencia sexual
- Mayor diversidad de perspectivas, experiencias y recursos disponibles para el equipo
- Disminución del riesgo de problemas o brechas importantes en el servicio que pueden pasar desapercibidas o sin resolver

Para obtener más información sobre la membresía diversa dentro de los SART, consulte la [página 20 del Apéndice I](#).

Énfasis en las relaciones y el trabajo en equipo

Aunque los miembros del SART representan individualmente una variedad diversa de disciplinas y agencias miembros, dentro del contexto del equipo deben operar juntos como un cuerpo cohesivo de colaboración. Esta colaboración es el medio definitivo para el cambio en el trabajo de los SART, y las sólidas relaciones individuales e interinstitucionales son las que finalmente hacen posible una colaboración efectiva.

Los resultados positivos relacionados con el énfasis en las relaciones y el trabajo en equipo incluyen:

- Comunicación mejorada entre los miembros del SART y las agencias miembros, lo que lleva a una implementación más fluida y efectiva de protocolos multidisciplinarios
- Mejores relaciones entre las agencias miembros
- Mayor probabilidad de longevidad y éxito del equipo

Para obtener más información sobre la importancia de priorizar las relaciones y el trabajo en equipo dentro de los SART, consulte la [página 21 del Apéndice I](#).

Factores externos

Cuatro apoyos clave que necesitan los SART para el cambio de sistemas

Confianza individual de los miembros del equipo

Es imperativo que los miembros individuales del SART aporten un alto nivel de confianza y motivación al trabajo de cambio de sistemas del equipo. Para representar efectivamente a sus agencias y disciplinas individuales dentro del equipo y desempeñar un papel significativo en el logro de los objetivos del equipo, los miembros del SART deben ingresar al equipo con la creencia de que son capaces de abogar con éxito por el cambio de los sistemas.

Los resultados positivos relacionados con la confianza individual de los miembros del SART incluyen:

- Participación activa y asunción de roles de responsabilidad y liderazgo por parte de todos o la mayoría de los miembros del equipo
- Voluntad de los miembros para compartir pensamientos e ideas y para abordar los desacuerdos
- Capacidad de los miembros del SART para abogar por la implementación del trabajo del SART dentro de las agencias miembros

Para obtener más información sobre la importancia de que los miembros individuales del SART tengan confianza, consulte la [página 22 del Apéndice I](#).



Agencias miembros de apoyo

El apoyo que recibe un SART de sus agencias miembros es clave para su éxito en el mantenimiento de la cohesión del equipo y la creación de cambios significativos en los sistemas. Las agencias miembros deben estar comprometidas con el trabajo colaborativo multidisciplinario del equipo y con su objetivo de cambio de sistemas, y deben apoyar la implementación de las prácticas, protocolos y políticas desarrolladas por el SART. Las agencias miembros también deben apoyar al SART asignando tiempo y recursos a las metas y actividades del SART.

Los resultados positivos relacionados con el apoyo de las agencias miembros a los SART incluyen:

- Mejor y más consistente implementación de protocolos, políticas y mejores prácticas desarrollados por el SART en todas las agencias miembros
- Aumento de los recursos del equipo, incluido el tiempo adicional asignado a los miembros para el trabajo relacionado con el SART
- Mayor compromiso de todos los empleados de la agencia miembro, incluidos los líderes de la agencia, con el trabajo del cambio de sistemas

Para obtener más información sobre el apoyo de las agencias miembros a los SART, consulte la [página 22 del Apéndice I](#).

Acceso a recursos y redes

En general, los SART de cambio de sistemas efectivos tienen acceso constante a recursos y redes locales, estatales/territoriales y nacionales de apoyo y capacitación. Estos equipos a menudo asisten a o facilitan capacitaciones para identificar los desafíos actuales y abordar nuevas oportunidades para crear cambios en los sistemas. La creación de redes para los miembros del SART a menudo se llevan a cabo en persona en capacitaciones y conferencias o de forma remota a través de conferencias telefónicas, correspondencia electrónica, etc.

Los resultados positivos relacionados con el acceso de los SART a los recursos y la creación de redes incluyen:

- Mayor flujo de nuevas ideas, información y prácticas emergentes en el equipo, lo cual fortalece la cultura de aprendizaje y el ciclo de mejora continua dentro del equipo

- Mayor colaboración y mejores relaciones entre los miembros del equipo y los proveedores de asistencia técnica, otros SART, miembros de la comunidad, etc.
- Oportunidades para que los miembros del equipo desarrollen habilidades y conocimientos que beneficiarán su trabajo dentro de sus disciplinas individuales, así como dentro del alcance del SART.

Para obtener más información sobre recursos y redes para los SART de cambio de sistemas, consulte la [página 23 del Apéndice I](#).

Apoyo y participación de la comunidad

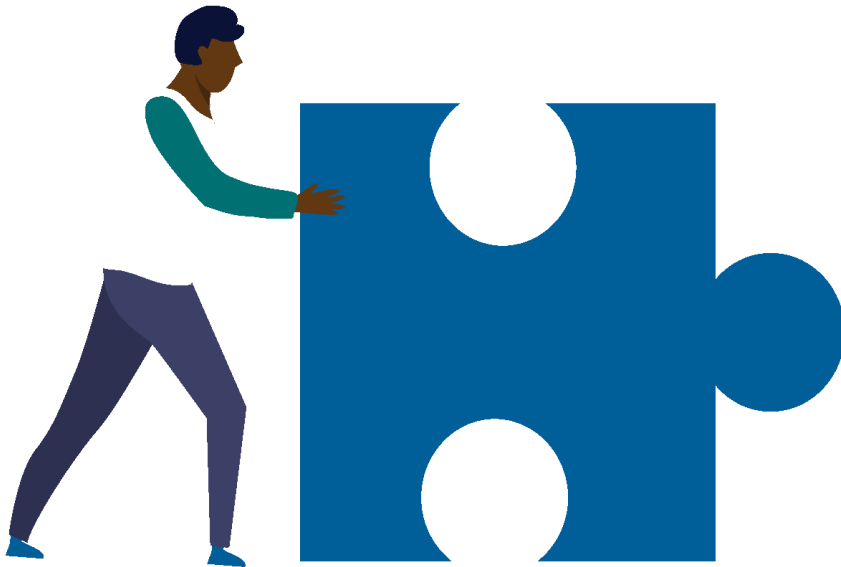
Debido a que los SART se basan en la comunidad, es fundamental que reciban el apoyo y la participación de sus comunidades. Es igualmente importante que las comunidades se sientan involucradas y comprometidas con el trabajo de sus SART locales. Lo ideal es que los miembros y líderes de la comunidad los apoyen plenamente y se comprometan con el trabajo del equipo.

Los resultados positivos relacionados con el apoyo de la comunidad para los SART de cambio de sistemas incluyen:

- Mayor influencia del equipo en la conciencia y las actitudes de la comunidad hacia la violencia sexual y las respuestas locales a ella
- Mayor conciencia de los problemas actuales o emergentes dentro de la comunidad, con base en los aportes de la comunidad
- Mayor disponibilidad de servicios de defensa y otros servicios que se basan en la comunidad para las víctimas/sobrevivientes, en función de una mayor inversión comunitaria

Para obtener más información sobre la importancia del apoyo de la comunidad para los SART, consulte la [página 24 del Apéndice I](#).

Recomendaciones para los administradores de STOP



Los administradores de STOP tienen un papel único e importante al desempeñar el liderazgo de la respuesta nacional a la violencia sexual y crear las condiciones que permitan que los SART de cambio de sistemas se desarrollen y tengan éxito. Independientemente del nivel actual de familiaridad o compromiso de un estado o territorio con los SART de cambio de sistemas, hay muchas oportunidades potenciales para que los administradores de STOP alienten y faciliten el desarrollo de un SART en sus jurisdicciones.

Durante el proceso de planificación de la implementación, los administradores de STOP pueden:

- Dedicar una parte de la reserva de STOP a la agresión sexual para financiar proyectos relacionados con el SART a nivel local o estatal
- Agregar un coordinador de SART, miembro o proveedor de asistencia técnica al comité de planificación

- Organizar una o más reuniones con miembros del SART, proveedores de asistencia técnica y otras partes interesadas. Use estas reuniones para conocer las necesidades, los desafíos y las barreras que experimentan los SART y cómo se pueden usar los fondos de STOP para abordarlos.

Durante el proceso de solicitud de propuesta (Request for Proposal, RFP)/selección del adjudicatario, los administradores de STOP pueden:

- Crear RFP que prioricen y alienten la colaboración multidisciplinaria dentro de la respuesta a la violencia sexual
- Financiar iniciativas de SART enfocadas específicamente en crear cambios en los sistemas
- Priorizar la financiación de iniciativas de SART que incluyan componentes del marco de diez factores, tales como: procesos de evaluación continuos, brindar a los miembros acceso a Asistencia Técnica (Technical Assistance, TA) y oportunidades de capacitación, y crear oportunidades para la participación de la comunidad
- Priorizar la financiación de SART que obtengan memorandos de entendimiento (Memorandums of Understanding, MOU) firmados por líderes de todas las disciplinas centrales del SART
- Requerir que los SART financiados por STOP obtengan memorandos de entendimiento (MOU) firmados que incluyan el liderazgo de todas las disciplinas centrales del SART como condición para el financiamiento a fin de identificar las brechas de servicio y colaboración y brindar mejor servicio

Durante el proceso de seguimiento posterior a la adjudicación y apoyo a los adjudicatarios, los administradores de STOP pueden:

- Financiar capacitaciones sobre cómo desarrollar, mantener y mejorar un equipo de respuesta a la agresión sexual
- Proporcionar acceso a asistencia técnica específica y capacitación en torno al cambio de sistemas, equipos multidisciplinarios y trabajo específico del SART
- Desarrollar espacios para que los líderes locales del SART se conecten, compartan estándares de excelencia y discutan nuevas estrategias para crear cambios en los sistemas
- Fomentar y supervisar el desarrollo continuo y la implementación de los planes de aprendizaje, evaluación y mejora de los SART

- Evaluar las fortalezas, debilidades y resultados de los SART existentes en relación con el marco de los diez factores para determinar qué factores pueden faltar y qué tipos de equipos de capacitación y apoyo necesitan más
- Comunicarse regularmente con los equipos para conectarlos con recursos y apoyos financiados por STOP, incluidos los proveedores de TA

Los administradores de STOP también pueden proporcionar a los miembros y partes interesadas del SART acceso a los siguientes recursos gratuitos:

- Por parte del SVJI/MNCASA, la [página de Herramientas y Recursos de SART](#)
- [El kit de inicio del equipo de respuesta contra agresiones sexuales](#), para equipos nuevos y en desarrollo
- Asistencia técnica, capacitación y recursos para los SART en áreas rurales del [Programa de Asistencia Técnica Rural del SVJI](#)
- [El servidor de listas del SART del Centro Nacional de Recursos para la Violencia Sexual](#), que proporciona un foro para la conexión y colaboración entre los miembros, líderes y proveedores de TA del SART en todo el país

Para recursos adicionales, información o asistencia técnica, los administradores de STOP pueden comunicarse con el Asistente Técnico del Proyecto de STOP del SVJI al correo electrónico svji@mncasa.org o visitar el sitio web del proyecto de asistencia técnica de STOP.

Apéndice I

Información complementaria sobre los diez factores

Visión y modelo compartidos

Cuando se realizan los SART para los cambios de sistemas, es crucial que todos los miembros compartan una comprensión integral de: 1. violencia sexual; 2. su impacto en la comunidad, y 3. la(s) respuesta(s) actual(es) de la comunidad.

Este entendimiento mutuo es clave para el éxito futuro del SART porque crea un marco compartido y un punto de referencia para que los miembros lo utilicen al desarrollar el modelo y la visión del equipo.

El enfoque, la estructura, el liderazgo y los procesos de toma de decisiones de un SART se basan en gran medida en el modelo del equipo. Cuando todos los miembros y las agencias miembros entienden y están comprometidos con el modelo del equipo, se mejora la claridad de roles y el equipo en su conjunto puede funcionar con mayor fluidez. Además, el modelo de los SART de cambio de sistemas sirve para guiar y facilitar el desarrollo final de los protocolos de respuesta multidisciplinarios coordinados del equipo, que forman la base de los esfuerzos de cambio de sistemas del equipo.

En la figura A se puede ver un esquema de dos posibles modelos SART, con "SART A" como ejemplo de los SART de cambio de sistemas.

Una visión común del trabajo y el impacto previsto de un SART también es esencial para el éxito del equipo. Es natural que los miembros del equipo de diferentes disciplinas ingresen al equipo con diferentes ideas de cómo se ve una respuesta "exitosa" a la violencia sexual, pero el equipo en su conjunto debe trabajar para definir una visión compartida para el equipo y sus objetivos holísticos dentro de la comunidad.

Al trabajar desde un entendimiento común de la violencia sexual dentro de su comunidad y desarrollar una visión y un modelo compartidos para el equipo, los miembros de los SART de cambio de sistemas se aseguran de que compartirán objetivos comunes y puntos de referencia en su trabajo colaborativo continuo. Como resultado, los miembros del equipo experimentarán una mayor claridad de roles, se reducirá el potencial conflicto dentro del equipo y el SART en su conjunto funcionará de manera más fluida.

	SART A	SART B
Enfoque	Cambio de sistemas con base en la comunidad	Trabajo cooperativo en casos individuales de agresión sexual
Estructura	Un equipo multidisciplinario formalizado	Una asociación cooperativa informal
Liderazgo	Un coordinador SART alojado en una de las agencias miembros del equipo; roles de liderazgo multinivel de todos los miembros/agencias miembros	Sin liderazgo establecido
Procesos de toma de decisiones	Todos los miembros del equipo contribuyen a la toma de decisiones, con aportes de las agencias miembros y miembros de la comunidad	Los miembros consultan entre sí mientras toman decisiones independientes relacionadas con sus respectivas disciplinas

Figura A. Dos ejemplos de posibles modelos SART.

Liderazgo multinivel

Los conflictos y los desequilibrios de poder son inevitables dentro de cualquier iniciativa colaborativa. El liderazgo desequilibrado o ineficaz dentro de un equipo puede provocar una disminución del compromiso de otros miembros del equipo y una falta general de colaboración. Sin embargo, al implementar una estructura de liderazgo de varios niveles, los SART pueden garantizar que todos los miembros y las agencias miembros desempeñen un papel en la dirección del trabajo del equipo y permanezcan plenamente comprometidos.

Dentro de muchos SART, un líder, facilitador o coordinador SART designado se encuentra dentro de una de las agencias miembros del equipo y asume la responsabilidad logística principal del equipo. Un coordinador de SART puede organizar y facilitar reuniones de equipo y reunirse con miembros individuales entre reuniones para garantizar un compromiso de colaboración continuo, entre otras tareas. Sin embargo, un coordinador SART no debe asumir toda la responsabilidad del liderazgo dentro de su equipo. Cada miembro de un SART debe asumir algún tipo de rol de liderazgo dentro del equipo, ya sea como presidente o facilitador de un subcomité, presentador de un tema de particular importancia para el equipo, líder de un proyecto en particular o cualquier otro tipo de posibles roles de liderazgo.

También es importante que ninguna disciplina en particular dentro de un SART obtenga privilegios sobre las demás. Los aportes de las fuerzas del orden, la fiscalía, la defensa comunitaria, los profesionales médicos y otras disciplinas dentro del equipo deben priorizarse equitativamente e incorporarse al trabajo del equipo.

Además, el liderazgo dentro de las agencias miembros de un SART debe estar constantemente comprometido con el trabajo del equipo. Es probable que los miembros individuales del equipo deban consultar con sus respectivas agencias, incluido el liderazgo de la agencia, para la aprobación e implementación de actividades de los SART de cambio de sistemas, especialmente los protocolos de respuesta multidisciplinarios del equipo. El compromiso continuo con el liderazgo de la agencia ayudará a garantizar que las actividades del equipo tengan un apoyo amplio y constante en todas las disciplinas, en particular de aquellos con poder de toma de decisiones dentro de las agencias miembros. Este apoyo es fundamental para la eficacia general de los esfuerzos de un SART de cambio de sistemas.

Cultura de aprendizaje

Los SART de cambio de sistemas realizan un trabajo complejo en situaciones que requieren un alto nivel de capacidad de respuesta y adaptabilidad. Cada víctima/sobreviviente es única y experimenta la violencia sexual dentro del contexto singular de su propia vida e identidad. De igual modo, cada comunidad es única. Es importante que los SART y los miembros del SART busquen constantemente mejorar su comprensión de una amplia gama de perspectivas individuales y comunitarias, en particular las perspectivas y experiencias de los miembros marginados y desatendidos de la comunidad.

Un SART con una sólida cultura de aprendizaje también busca y aprovecha las oportunidades para aprender de los expertos, colegas y miembros de la comunidad, locales y nacionales. Todos los miembros del equipo valoran la capacitación y la asistencia técnica y ven el cambio como una oportunidad para innovar en la práctica.

La implementación de una cultura de aprendizaje nunca debe reducir la responsabilidad de los miembros del SART o de las agencias miembros. Sin embargo, los errores cometidos por el equipo o dentro del equipo deben verse, cuando sea posible y apropiado, como oportunidades para el crecimiento y el aprendizaje continuos.

Establecer una cultura de aprendizaje dentro de un SART de cambio de sistemas crea un espacio para la evaluación y la mejora continua de las políticas, protocolos y prácticas del equipo, lo que permite que satisfaga mejor las necesidades diversas y cambiantes de todos los miembros de la comunidad. Debido a que la valoración, la evaluación y la mejora continuas son tan esenciales para el modelo de cambio de sistemas de tres fases, es crucial que todos los miembros del equipo y las agencias miembros adopten y fomenten una cultura de aprendizaje dentro del SART.

Evaluación y mejora continuas

Los miembros del SART y las agencias miembros deben trabajar para comprender cómo las víctimas/sobrevivientes experimentan la respuesta actual a la agresión sexual en su comunidad y cómo les afecta esa experiencia. ¿Qué barreras están experimentando? ¿Qué necesidades no se están cubriendo? La valoración y evaluación continuas de las necesidades de la comunidad, las prácticas actuales y las experiencias y resultados de las víctimas/sobrevivientes revelarán lo que funciona y lo que no funciona dentro de la respuesta comunitaria general a la violencia sexual. De esta manera, el SART puede identificar problemas sistémicos profundos en la respuesta que no serían evidentes para los encuestados dentro de una sola disciplina.

Además, la efectividad del equipo percibida es más alta entre los SART que regularmente utilizan la evaluación para evaluar su trabajo. Si bien los recursos limitados pueden dificultar

que algunos SART realicen evaluaciones integrales de manera regular, los equipos efectivos utilizan métodos como entrevistas con los socorristas, entrevistas grupales con víctimas/sobrevivientes, encuestas de satisfacción y revisiones de expedientes de casos para comprender mejor y mejorar las respuestas de las comunidades a la violencia sexual.

Membresía diversa

Los equipos multidisciplinarios son efectivos precisamente por su naturaleza diversa y colaborativa. Al reunir a un grupo de personas con una amplia variedad de capacitación, conocimientos, conjuntos de habilidades y experiencias vividas, los MDT, como los SART de cambio de sistemas, pueden abordar los problemas comunitarios con soluciones holísticas basadas en la comunidad.

Cuando los profesionales de diferentes disciplinas están aislados unos de otros y no trabajan en colaboración, es posible que todos estén abordando los mismos problemas sistémicos de manera diferente. Todas las disciplinas centrales individuales de los SART aportan conocimientos, experiencias y recursos invaluable a las respuestas generales de sus comunidades a la violencia sexual. Sin embargo, el impacto de esas contribuciones individuales se ve obstaculizado cuando las disciplinas no trabajan en colaboración.

Por lo tanto, es imperativo que los SART incluyan representantes de todas las [disciplinas centrales del SART](#) dentro de sus comunidades, para abordar las facetas principales de la respuesta comunitaria a la violencia sexual. Los SART se beneficiarán aun más de la participación de representantes de otras organizaciones comunitarias relevantes, tales como:

- colegios universitarios y universidades
- agencias legales civiles
- comunidades basadas en la fe
- agencias de servicios culturalmente específicas
- prisiones
- proveedores de salud mental

Organizaciones como estas no caen dentro de las disciplinas centrales de los SART, pero muy a menudo están involucradas en respuestas locales a la violencia sexual. Su participación en un SART ampliará aún más la perspectiva del equipo y la base de información y recursos. Además, la participación de una amplia gama de miembros del equipo mejorará la capacidad del equipo para implementar esfuerzos de cambio de sistemas, ya que los miembros del equipo ayudarán a garantizar la participación y el compromiso de las agencias miembros.

Además de la diversidad profesional, es importante que la composición racial, cultural y socioeconómica de los SART de cambio de sistemas sea lo más consistente posible con la

composición de la comunidad. Si la composición del equipo no es demográficamente coherente con la comunidad en su conjunto, es posible que las barreras y los problemas emergentes específicos de las partes subrepresentadas de la comunidad no se aborden de manera adecuada y eficiente.

Énfasis en las relaciones y el trabajo en equipo

La construcción de relaciones requiere un trabajo intencional al comienzo del desarrollo de un SART y una atención continua a medida que pasa el tiempo. Al principio, cuando un equipo se reúne, puede haber relaciones o tensiones preexistentes entre los miembros, agencias miembros o disciplinas que deben tenerse en cuenta mientras el grupo trabaja para establecer una buena relación.

Además, pueden surgir nuevas tensiones a medida que se desarrollan los equipos y estas tensiones deben ser reconocidas, procesadas y abordadas abiertamente por el equipo, para evitar una escalada de tensiones y conflictos en el futuro.

La comunicación, tanto durante como entre las reuniones del equipo, juega un papel crucial en el proceso de construcción de relaciones. Es importante que todos los miembros del equipo sean abiertos y honestos entre sí, y que respeten las diferencias de opinión que inevitablemente surgirán a medida que el equipo avance en su trabajo de cambio de sistemas.

Es igualmente importante que todos los miembros se escuchen activamente unos a otros y busquen comprender los puntos de vista de los demás.

Se debe establecer una comunicación constante entre las reuniones a través de un servidor de listas de correo electrónico, un grupo de mensajes de texto u otros medios para garantizar la construcción continua de relaciones y el esfuerzo colaborativo.

Al construir relaciones de trabajo positivas y centrarlas en el propósito y la visión compartidos del equipo, los SART pueden fomentar la confianza, la compenetración y la atmósfera de apoyo mutuo necesarias para navegar conversaciones desafiantes y abordar problemas difíciles de manera colaborativa.

Confianza individual de los miembros del equipo

Cada miembro de un equipo de respuesta a la agresión sexual aporta una perspectiva y un conjunto de habilidades únicos, y todas las perspectivas deben valorarse dentro del equipo.

Sin embargo, también es importante que cada miembro valore y tenga confianza en su propia perspectiva y conjunto de habilidades, ya que esta confianza les permitirá ser un miembro del equipo asertivo y eficaz.

Si un miembro de un SART favorece unilateralmente las ideas y opiniones de otros miembros sobre las propias, es probable que ese miembro se abstenga de compartir muchos de sus propios pensamientos y el equipo perderá la valiosa perspectiva de ese miembro y la disciplina que representa. Por lo tanto, es crucial que los miembros individuales ingresen al equipo con un sentido de confianza profesional, y al mismo tiempo permanezcan abiertos a los pensamientos e ideas de los demás. Este equilibrio entre la confianza y la humildad es lo que permite que los miembros individuales del equipo representen de manera efectiva a sus respectivas agencias y disciplinas, al mismo tiempo que funcionan dentro de una unidad colaborativa cohesiva.

Agencias miembros de apoyo

Si bien los miembros individuales del SART son los principales representantes de sus respectivas agencias y disciplinas dentro del equipo, no es suficiente que los miembros mismos se involucren y participen en el trabajo del SART.

Las agencias miembros del equipo, y en particular los líderes de las agencias, también deben apoyar el trabajo del SART para que se implemente de manera consistente en todas las disciplinas del SART.

El apoyo de las agencias miembros también es crucial en términos de recursos del equipo. La participación en un SART suele ser solo una pequeña parte de las responsabilidades profesionales diarias de un miembro dado, y la captación de acciones propias de un miembro probablemente determinará si se les asigna tiempo, fondos u otros recursos adicionales para usar en actividades de trabajo relacionadas con el SART.

Además, si bien no es necesario que todas las agencias miembros sepan cómo facilitar equipos multidisciplinarios, es importante que la agencia líder tenga las habilidades y el conocimiento para guiar el trabajo colaborativo del SART de manera efectiva. La agencia líder generalmente alberga al coordinador del equipo y debe conectarse constantemente con asistencia técnica y oportunidades de capacitación para brindarle al equipo la mejor orientación y apoyo posibles.

Acceso a recursos y redes

Para crear un cambio de sistemas continuo que satisfaga las necesidades dinámicas y cambiantes de la comunidad de un SART, los equipos y los miembros del equipo deben tener acceso a recursos relevantes y actualizados y oportunidades de trabajo en red. Existen organizaciones estatales/territoriales y nacionales en todo Estados Unidos para brindar

asistencia técnica, capacitaciones y recursos a profesionales, agencias y equipos que trabajan en torno a la respuesta a la violencia sexual. La coalición estatal/territorial contra la agresión sexual suele ser una excelente primera parada cuando se trata de identificar estos recursos. El Instituto de Justicia contra la Violencia Sexual (SVJI) de la Coalición contra la Agresión Sexual de Minnesota (Minnesota Coalition Against Sexual Assault, MNCASA) brinda asistencia técnica, recursos y capacitación para los SART de cambio de sistemas a los que se puede acceder [aquí](#). Para obtener más información sobre los recursos, capacitaciones y asistencia técnica del SVJI,

Los miembros del SART también deben tener oportunidades para establecer contactos e intercambiar información e ideas con otros profesionales y partes interesadas, siempre que sea posible. La creación de redes puede ocurrir en persona en eventos comunitarios, capacitaciones o conferencias, y también se puede acceder de forma remota a través de correo electrónico, teléfono y grupos de discusión en línea. El Centro Nacional de Recursos sobre Violencia Sexual alberga un grupo de discusión SART así como grupos específicos de disciplina a los que se puede unir [aquí](#).

Apoyo y participación de la comunidad

El apoyo y los aportes de la comunidad son clave para el éxito de cualquier equipo de respuesta a la agresión sexual. Sin el apoyo y la inversión de la comunidad, es posible que un SART no pueda atraer y retener el apoyo de los líderes de la comunidad, incluidos los funcionarios del gobierno local, los líderes de las agencias y los miembros efectivos del equipo. La amplia participación de la comunidad brinda un incentivo para que los funcionarios locales apoyen al equipo, para que las agencias en disciplinas relacionadas con el SART se unan y fortalezcan su membresía, y para que los miembros actuales del SART sigan comprometidos y entusiasmados con el trabajo del equipo.

El apoyo de la comunidad para un SART también puede afectar el nivel general de conciencia de la comunidad sobre la violencia sexual y las necesidades de los sobrevivientes locales. Los aportes de la comunidad pueden, a su vez, ayudar al equipo a comprender mejor las necesidades actuales y emergentes de la comunidad. Finalmente, el apoyo y los aportes de la comunidad pueden conducir a cambios en las políticas, el protocolo y las prácticas del SART; aumentos en la disponibilidad de servicios comunitarios para sobrevivientes, y niveles más altos de éxito general para el trabajo de los SART de cambio de sistemas.

Apéndice II

Participantes y metodología



Participantes

Entre 2015 y 2016, el personal del SVJI se involucró con 17 equipos de Wisconsin, Virginia, Washington, D.C., Oregón, Colorado, Minnesota, la Reserva de Pine Ridge (Dakota del Sur) y la Reserva de Coeur D’Alene (Idaho) en un proceso de creación de consensos durante las visitas al lugar. Esta muestra de conveniencia se obtuvo a través de recomendaciones de los líderes estatales y territoriales de EE. UU. en respuesta a la violencia sexual. Estos SART variaban en ubicación, incluyendo colaboraciones rurales, de pueblos pequeños, de varios condados, de pueblos grandes y urbanos. También variaron en estructura, aunque los 17 equipos cumplieron con la definición del SVJI de un SART de cambio de sistemas.

Algunos ejemplos de las diversas estructuras de estos equipos incluyen:

- SART que involucraban las disciplinas básicas (abogacía, fuerzas del orden, medicina, proceso judicial, libertad condicional, protección de adultos) y era facilitado por un profesional en un puesto de coordinador del SART a tiempo parcial
- SART que involucraban las disciplinas centrales, pero no tenían una posición formal establecida de líder/facilitador
- Un SART que operaba como una organización sin fines de lucro independiente
- SART con colaboraciones formales entre los servicios humanos, de defensa, médicos y acuerdos o relaciones con las fuerzas del orden y procesos judiciales que variaban en términos de formalidad

Metodología

Utilizando el método de creación de consenso de atributos múltiples, los equipos usaron su experiencia vivida para calificar la importancia de varias características y apoyos para su trabajo de cambio de sistemas y discutieron cualquier diferencia en las calificaciones. Se utilizaron 16 categorías de características y cada equipo revisó 2 o 3. Cada una de las categorías contenía de 4 a 8 elementos. Al menos 3 equipos calificaron cada categoría. El proceso de calificación fue seguido por una discusión grupal, durante la cual pudimos comprender mejor las calificaciones individuales y grupales y solicitar ejemplos.

Los resultados de los 17 equipos se combinaron y los elementos que acordaron todos los equipos se convirtieron en las características esenciales y los apoyos discutidos en este informe. Solo se incluyen en este informe los elementos que recibieron un 100 % de consenso como "más importantes o esenciales" entre los equipos de revisión. Los elementos que tenían una importancia mixta no están incluidos. El Comité Asesor de Administradores del SVJI de STOP y los líderes de asistencia técnica a nivel estatal brindaron comentarios sobre los hallazgos.

Referencias

- Abercrombie, R., Harries, E. & Wharton, R. (2015). *Systems change: A guide to what is and how to do it*. Informe preparado para la Fundación LankellyChase. Disponible en www.lankellychase.org.uk
- Ahrens, C., Campbell, R., Wasco, S., Aponte, G., Grubstein, L. & Davidson, W. (2000). *Sexual assault nurse examiner (SANE) programs: Alternative systems for service delivery for sexual assault victims*. *Journal of Interpersonal Violence*, 15(9), 921-943.
- Allen, N., Javdani S., Lehrner, A., & Walden, A. (2012). "Changing the text": *Modeling council capacity to produce institutionalized change*. *American Journal of Community Psychology*, 49, 317-331.
- Allen, N., Javdani, S., Anderson, C, Rana, S., Newman, D., Todd, N., Lehrner, A., Larsen, S., y Davis, S. (2010). *Coordinating the criminal justice response to intimate partner violence: The effectiveness of councils in producing systems change*. Grant # 2005-WG-BX-0005. Washington, DC: USDOJ.
- Allen, N., Watt, K. & Hess, J. (2008). *A qualitative study of the activities and outcomes of domestic violence coordinating councils*. *American Journal of Community Psychology*, 41, 63-73.
- Behrens, T., Foster-Fishman, P. (2007). *Developing operating principles for systems change*. *American Journal of Community Psychology*, 39: 411-414. Disponible en www.ncbi.nlm.nih.gov
- Burgess, A., Lewis-O'Connor, A., Nugent-Borakove, M., & Fanflik, P. (2006). *SANE/ SART services for sexual assault victims: Policy implications*. *Victims and Offenders*, 1, 205-212.
- Butterfoss, F. (1998). *The Coalition Effectiveness Inventory (CEI)*. Disponible en www.coalitionswork.com
- Campbell, R. (2004). *The effectiveness of sexual assault nurse examiner (SANE) programs*. (2004). Harrisburg, PA: VAWnet, a project of the National Online Resource Center on Domestic Violence/Pennsylvania Coalition Against Domestic Violence. Disponible en www.vawnet.org

- Collaborative Justice Resource Center. (2016). *Teamwork exercise: Defining your team's values*. Disponible en www.collaborativejustice.org/how/tools/goal/goal-ex1.htm
- Greenberg, M., Feinberg, M. Meyer-Chilenski, S., Spoth, R., & Redmond, C. (2007). *Community and team member factors that influence the early phase functioning of community prevention teams: The PROSPER project*. *Journal of Primary Prevention*, 28, 485-504.
- Greeson, M. & Campbell, R. (2013). *Sexual Assault Response Teams (SARTS): An empirical review of the effectiveness and challenges to successful implementation*. *Trauma, Violence, & Abuse*, 14(2), 83-95.
- Greeson, M.R., & Campbell, R. (2013). *Sexual Assault Response Teams (SARTs): An empirical review of their effectiveness and challenges to successful implementation*. *Trauma, Violence, & Abuse*, 14, 83-95.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hass, S. (2013). *Exploring the value and effectiveness of multi-disciplinary collaborations and factors that influence effectiveness*. Manuscript prepared by the Sexual Violence Justice Institute (SVJI), a project of MNCASA, St. Paul, MN.
- Holley, J. (2012). *Network weaver handbook: A guide to transformational networks*. Athens, OH: Network Weaving Publishing.
- Isaksen, S.G., & Ekvall, G. (2007). *Assessing the context for change: A technical manual for the Situational Outlook Questionnaire*. Orchard Park, NY: The Creative Problem Solving Group.
- Javdani S. & Allen, N. (2011). *Proximal outcomes matter: A multilevel examination of the processes by which coordinating councils produce change*. *American Journal of Community Psychology*, 47, 12-27.
- Javdani S. & Allen, N. (2010). *Councils as empowering contexts: Mobilizing the front line to foster systems change in the response to intimate partner violence*. *American Journal of Community Psychology*, 48, 208-221.
- Klein, K. & Sorra, J. (1996). *The challenge of innovation implementation*. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.
- National Sexual Violence Resource Center (2006). *Report on the national needs assessment of sexual assault teams*. Grant # 2004-VF-GX-K007. Washington, DC: USDOJ.

Nugent-Borakove, M.E., Fanflik, P.L., Troutman, D., Johnson, N., O'Connor, A.L., and Burgess, A. (n.d.). *Testing the Efficacy of SANE/SART Programs: Do they make a difference in sexual assault arrest & prosecution outcomes?* Manuscript supported by US DOJ Grant # 2003-WG-BX-1003, prepared by American Prosecutors Research Institute (APRI).

Office of Justice Programs. (2011). *SART Toolkit: Resources for Sexual Assault Response Teams*. Disponible en <https://ovc.ncjrs.gov/sartkit/about.html>

Patterson, D. (2011). *The linkage between secondary victimization by law enforcement and rape case outcomes*. *Journal of Interpersonal Violence*, 26: 328-347.

Pugh, D.S., ed. (1990). *Organization theory: Selected readings*. Harmondsworth: Penguin.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Londres: Random House.

Shepard, M. (1999). *Evaluating coordinated community responses to domestic violence*. Harrisburg, PA: VAWnet, a project of the National Resource Center on Domestic Violence/Pennsylvania Coalition Against Domestic Violence.

Team Building. (2010). *The importance of team governance*. Disponible en www.managementhelp.org/blogs/team-performance

Wilson, D. & Klein, A. (2015). *An evaluation of the Rhode Island sexual assault response team (SART)*. Manuscript supported by the U.S. Department of Justice, Award #2002-WG-BX-0007.

Este proyecto cuenta con el apoyo de los números de subvención 2012-TA-AX-K014 y 2017 TA-AX-K057 otorgados por la Oficina contra la Violencia contra la Mujer, Departamento de Justicia de EE. UU. Las opiniones, hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresadas en esta publicación pertenecen al autor y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Oficina de Violencia contra la Mujer del Departamento de Justicia.

Agradecimientos

El Instituto de Justicia contra la Violencia Sexual (SVJI) de la Coalición contra la Agresión Sexual de Minnesota (MNCASA) elaboró este informe con el apoyo de la Oficina contra la Violencia contra la Mujer y nuestra red nacional de expertos.

Nos gustaría ofrecer nuestro más sincero agradecimiento a los miembros de los SART en todo el país que compartieron las realidades de trabajar en equipo para este proyecto.

También nos gustaría agradecer al Comité Asesor del Proyecto de Asistencia Técnica del SVJI de STOP. El comité incluye:

- Debi Cain, directora ejecutiva de la Junta de Prevención y Tratamiento de la Violencia Doméstica y Sexual de Michigan y administradora de STOP para el estado de Michigan
- Mary Ellen Garcia, jefa de la Oficina de Subvenciones de la Comisión de Reparación de Víctimas del Crimen de Nuevo México y administradora de STOP para el estado de Nuevo México
- Cecilia Miller, directora de subvenciones de la Oficina de Programas de Justicia de Minnesota y administradora de STOP para el estado de Minnesota
- Jenna Musselman-Palles, directora administrativa de la Alianza de Organizaciones de Servicios Locales
- Mary Seighman, directora de Iniciativas de Política y Justicia en la Alianza de Organizaciones de Servicios Locales

Además, SVJI quisiera agradecer sinceramente a:

- Elizabeth Edmonson Bauer, especialista en asistencia técnica del Programa de Servicio de Agresión Sexual en el Proyecto de Intercambio de Recursos en la Coalición de Iowa contra la Agresión Sexual
- Todo el equipo de la Oficina de Violencia contra la Mujer

Un agradecimiento especial a todo el personal del SVJI en MNCASA por sus contribuciones a este proyecto, especialmente a: Jessica Jerney, Leah Lutz, Shereen Reda, Hannah Laniado y Katie Johnson.