Gobernanza en los Servicios de Apoyo Familiar
¿Qué factores de la organización obstaculizan y promueven la participación familiar?°

Lucía González-Pasarín, Alícia Borrego-Tarragó, Laura Segarra-Ayllón, M. Àngels Balsells*

Resumen

Este estudio explora cómo promover la participación de las familias en los servicios sociales comunitarios a través de un nuevo modelo de intervención familiar implementado en el municipio de Lleida, España. Basado en la parentalidad positiva y la práctica reflexiva, el modelo busca transformar la atención a las familias mediante un enfoque participativo, ecológico, inclusivo, e interdisciplinar. La investigación cualitativa a través de la práctica reflexiva con profesionales permitió identificar factores organizativos que facilitan o dificultan la participación familiar, y documentar los cambios realizados en la estructura organizacional y los mecanismos que han promovido dichos cambios. Los resultados destacan la importancia de la formación profesional continua, la eliminación de barreras interdepartamentales, la corresponsabilidad de agentes educativos y sociales, las prácticas interdisciplinarias y el trabajo colaborativo entre los agentes de la práctica, la investigación y la organización para transformar la atención familiar en contextos vulnerables. Este modelo busca garantizar una atención más equitativa y basada en la evidencia, fortaleciendo la capacidad de las familias para responder a las necesidades de desarrollo de niños, niñas y adolescentes.

Palabras clave: *enfoque participativo; servicios de apoyo familiar; cultura organizacional; interdisciplinariedad; práctica reflexiva.*

° Lucía González- Pasarín: Redacción (borrador original); Resultados, Discusión y conclusiones. Alícia Borrego-Tarragó: Resultados, Discusión y conclusiones. Laura Segarra-Ayllón: Resultados, discusión y conclusiones. M. Àngels Balsells: Revisiones finales, Diseño del proyecto y patrocinios.

* Universitat de Lleida (Cataluña, España).

Civitas educationis, a. XIV, n. 1, gennaio 2025 • Mimesis Edizioni, Milano-Udine
Web: universitypress.unisob.na.it/ojs/index.php/civitaseducationis • ISSN (online): 2281-9568
• ISBN: 9791222325507 • DOI: 10.7413/2281-9568124
© 2025 – MIM EDIZIONI SRL. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC-BY-4.0).

Governance of Services Supporting Families: What Obstacles and Organizational Factors Promote Family Participation

Abstract

This study explores how to promote family participation in community social services through a new family intervention model implemented in the municipality of Lleida, Spain. Based on positive parenting and reflective practice, the model aims to transform family care through a participatory, ecological, inclusive, and interdisciplinary approach. Qualitative research conducted through reflective practice with professionals allowed for the identification of organizational factors that facilitate or hinder family participation, and documented the changes made in the organizational structure and the mechanisms that have promoted these changes. The findings highlight the importance of continuous professional training, the removal of interdepartmental barriers, the shared responsibility of educational and social agents, interdisciplinary practices, and collaborative work among practitioners, researchers, and organizations to transform family care in vulnerable contexts. This model seeks to ensure more equitable and evidence-based care, strengthening families' capacity to meet the developmental needs of children and adolescents.

Keywords: *participative approach; family support services; organizational culture; interdisciplinarity; reflective practice.*

1. Introducción

Uno de los retos sociales más importantes que afronta actualmente la Unión Europea es la búsqueda de nuevas formas de innovación social y educativa que contribuyan al desarrollo del apoyo familiar y parental, especialmente a la promoción de la parentalidad positiva. La Recomendación Rec(2006)19 del Consejo de Europa sobre Políticas de Apoyo a la Parentalidad Positiva hace hincapié en el deber de los gobiernos de crear las condiciones para el ejercicio de la parentalidad positiva, definida como el "comportamiento de los padres fundamentado en el interés superior del niño, que cuida, desarrolla sus capacidades, no es violento y ofrece reconocimiento y orientación que incluyen el establecimiento de límites que permitan el pleno desarrollo del niño" (Consejo de Europa, 2006: 3). Posteriormente, la Comisión Europea (2013) aprobó la Recomendación 'Invertir en la infancia: romper el ciclo de las desventajas" que sostiene la importancia y la necesidad de mejorar tanto el apoyo a las familias como la calidad de las estructuras alternativas de prestación de cuidados, enfatizando los siguientes aspectos: reforzar la protección de los niños y los servicios sociales para la infancia en el ámbito de la prevención; y ayudar a las familias a desarrollar habilidades parentales sin estigmatizarlas, garantizando la crianza y educación de los niños y las

niñas en un entorno ajustado a sus necesidades. Por último, y más recientemente, la Comisión Europea (2024) desarrolló la Recomendación sobre el desarrollo y el refuerzo de los sistemas integrados de protección de la infancia que redunden en el interés superior del niño, que resalta el deber de los responsables políticos y agentes institucionales de abogar por la transición hacia servicios y cuidados de calidad familiares o comunitarios, y a promover condiciones que permitan enfoques y metodologías basados en la familia.

2. Apoyo parental basado en la evidencia

Bajo el paraguas de las medidas de política de infancia y familia, se han articulado medidas y compromisos políticos, educativos y sociales de apoyo a la familia; con la finalidad de promover una crianza positiva que garantice los derechos de la infancia y la adolescencia, especialmente en familias en situaciones de vulnerabilidad, donde el ejercicio de esta parentalidad puede resultar particularmente difícil.

El apoyo parental se refiere a "una variedad de información, apoyo, educación, formación, asesoramiento y otras medidas o servicios que se centran en influir en cómo los padres comprenden y desempeñan su papel como padres" (Daly, 2013: 17). Es una de las medidas más ampliamente extendidas y atendidas desde la comunidad profesional, investigadora y política, principalmente, los programas de educación parental basados en el enfoque de la parentalidad positiva (Bernedo *et al*., 2024; Rodrigo *et al*., 2023).

Actualmente, el foco está en asegurar la calidad de las prácticas adoptadas dentro de los servicios de apoyo familiar y, respecto a los programas de educación parental, en garantizar las condiciones en su diseño e implementación para asegurar el éxito de la intervención, abogando por los programas basados en la evidencia (Bernedo *et al*., 2024; Rodrigo *et al*., 2023).

De acuerdo con los estándares de calidad definidos por la Red Europea de Apoyo Familiar (EurofamNet) (Özdemir *et al*., en prensa), estos programas se diseñan sobre marcos teóricos sólidos, con una estrategia metodológica sistematizada y bien estructurada para ser replicables y efectivos, que garanticen intervenciones capacitadoras, pertinentes, accesibles y ajustadas a la diversidad de realidades familiares. Aspectos clave para la calidad de la implementación y la sostenibilidad de este tipo de programas son: (a) la formación continuada de las profesionales de los diferentes servicios de la ecología familiar; y (b), el apoyo de agentes institucionales y comunitarios (Fixsen *et al*., 2005; Gottfredson *et al*., 2015).

3. Participación familiar en las actuaciones de los servicios de atención a la infancia y la familia

Las Orientaciones Europeas de Calidad para las Prácticas, Servicios y Evidencia de Apoyo a la Infancia y la Familia (Canavan *et al*., 2024) recogen entre sus recomendaciones el desarrollo de servicios social y culturalmente inclusivos y receptivos, y que trabajen de manera colaborativa y participativa con los niños, niñas, adolescentes (NNA) y sus familias. Así, subrayan la necesidad de reforzar la participación y la implicación de todos los miembros de la familia a lo largo de todo el proceso de intervención. El enfoque de la parentalidad positiva resalta especialmente la influencia de los niños en la crianza, incluido su derecho a participar en los procesos de socialización familiar. Se ha constatado que cuando los servicios y programas dirigidos a la promoción de la parentalidad positiva promueven la participación de los NNA, estos actúan como un elemento catalizador en el progreso de los progenitores (Mateos *et al*., 2021; Urrea-Monclús *et al*., 2021).

De acuerdo con Lacharité, Balsells, Milani, Ius, Boutanquoi y Chamberland (2022), el enfoque participativo supone que niños, niñas, adolescentes, madres y padres asuman un papel protagonista en la comprensión del ejercicio parental, en el proceso de toma de decisiones sobre el plan de intervención, las acciones planteadas y la valoración tanto de las decisiones como de las acciones. En este sentido, las familias, tanto niños como adultos, construyen su participación a partir de los cambios o adaptaciones personales en tres dimensiones: (1) la comportamental comprende el uso y participación en servicios, recursos formales y actividades; (2) La actitudinal o emocional contempla la cualidad y la relación con el profesional (Lindsey *et al*., 2010), implicación en el proceso, compromiso, motivación, aceptación de ayuda y cooperación con los profesionales y los servicios (Ingram *et al*., 2015); (3) La cognitiva-interpretativa se refiere al proceso por el cual la familia se convierte en protagonista del proceso de evaluación de sus propias acciones y aprende a evaluar su propia eficacia (Serbati *et al*., 2011) con una visión ecológica de las necesidades de los niños y adolescentes.

Asumir el enfoque participativo dentro de los servicios de apoyo familiar requiere cambios organizacionales que permitan la inclusión de nuevas estructuras y la adaptación de las existentes; cambios en los equipos profesionales abogando por la conformación de equipos interdisciplinares que fomenten la adquisición de competencias interprofesionales y la corresponsabilidad de los servicios del contexto; y cambios en las prácticas y programas basados en la evidencia. Estos aspectos son clave para garantizar la calidad de los servicios y prácticas de apoyo a la infancia y la familia (Canavan *et al*., 2024).

En este sentido, la organización de los servicios de apoyo familiar debe contar con una serie de atributos clave como la proximidad y accesibilidad,

la adaptabilidad a la diversidad cultural, la flexibilidad horaria para ajustarse a las dinámicas familiares, y la adecuación y privacidad de los espacios de encuentro familiar para generar un ambiente seguro y de confianza (Minuchin *et al*., 2009; Rodrigo *et al*., 2015). Además, trabajar desde el enfoque de la participación familiar requiere que tanto los profesionales como el propio sistema crean que las familias: a) tienen derecho a participar en las decisiones que les afectan; b) son competentes para tomar decisiones siempre que tengan la información y el apoyo necesarios; y, c) que las decisiones tomadas dentro de la familia tienen mayor probabilidad de éxito que las impuestas por agentes externos (Burford & Hudson, 2002).

El objetivo de este estudio es examinar la organización de los Servicios Sociales Comunitarios del Municipio de Lleida (Cataluña, España) cuando incorporan la participación familiar como eje metodológico de sus actuaciones de apoyo familiar. Se plantean los siguientes interrogantes: ¿Qué aspectos organizacionales promueven u obstaculizan la participación de la familia dentro de los servicios sociales? ¿Qué cambios organizacionales se han producido? ¿Cómo se pueden llevar a cabo estos cambios?

4. Metodología

Dentro de la ciencia de la implementación, se utilizó una metodología cualitativa y participativa basada en la práctica reflexiva. Esta práctica se produce a lo largo de un proceso cíclico en tres fases orientados hacia la mejora continua: (1) Analizar: el análisis permite identificar las características y necesidades; (2) Reflexionar: la reflexión fomenta la exploración crítica y colaborativa de posibles soluciones; y, (3) Construir: la construcción facilita la generación de propuestas viables y accionables. Así, la práctica reflexiva se fundamenta en un saber que surge de la reflexión sobre la propia experiencia personal y profesional, teniendo en cuenta el contexto particular y la reflexión sobre la propia práctica (Urrea-Monclús *et al*., 2024). La socialización de la reflexión con otros profesionales permite profundizar en el análisis, compartir e integrar el conocimiento (Fuentes-Peláez *et al*., 2021; Milani, 2018).

Durante el proceso de implementación del nuevo modelo de intervención con familias *Programa de atención integral a niños, niñas, adolescentes y sus familias en situación de riesgo* (Balsells *et al*., 2024), adoptado por el Municipio de Lleida (Cataluña, España), la práctica reflexiva se empleó como estrategia formativa a los equipos profesionales de atención directa a las familias para la mejora continua y transformación de sus prácticas profesionales (Borrego *et al*., 2025).

El Programa, basado en evidencia científica y cuyos antecedentes están en iniciativas internacionales y nacionales, establece un marco teórico de referencia y un único sistema de trabajo compartido para todos los profesionales del Ayuntamiento de Lleida. El Programa tiene por objetivo proporcionar apoyo socioeducativo a las familias en su función parental para

atender adecuadamente las necesidades de desarrollo y los derechos de los niños, niñas y adolescentes (NNA) en el contexto familiar, a través del fortalecimiento de las habilidades personales y sociales de las familias y el establecimiento de conexiones con los recursos de su contexto. El Programa cuenta con un enfoque eminentemente participativo, comunitario y de corresponsabilidad social, con cooperación de todos los miembros de la familia, espacios interinstitucionales y recursos universales. Además, recoge la complementariedad metodológica en el trabajo con las familias, combinando el trabajo individual y familiar con estrategias grupales y comunitarias.

La Imagen 1 recoge el proceso de trabajo con la familia denominado *Ciclo del Triángulo de la Parentalidad Positiva (Triángulo P+)*. Cada encuentro familiar es un espacio de diálogo, en el que el profesional adopta un rol de explorador de la realidad y, con la participación de los miembros de la familia, se construye una visión compartida de la ecología de la parentalidad de cada NNA, identificando las fortalezas y los déficits relativos al desarrollo y a la atención de cada una de las necesidades. Para, posteriormente, elaborar conjuntamente un plan de trabajo familiar. Este proceso de análisis y exploración se realiza mediante la metodología experiencial, la práctica reflexiva compartida y el uso de preguntas abiertas que posibilitan la reflexión sobre el propio modelo (Balsells *et al.*, 2023).

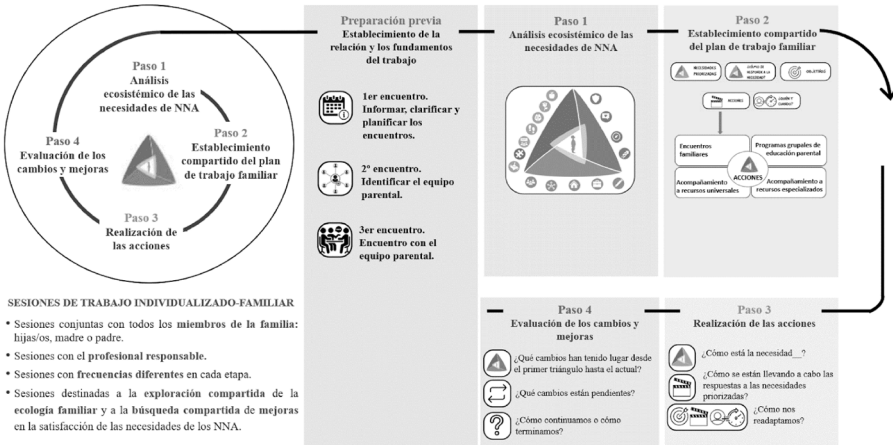


Imagen 1: Ciclo del Triángulo de la Parentalidad Positiva (Triángulo P+)

5. Participantes y contexto de desarrollo

En el estudio participaron un grupo de 60 profesionales de los Servicios Sociales Municipales y de la Concejalía de Acción e Innovación Social del Ayuntamiento de Lleida. De los cuales, 55 eran mujeres (92,6%) y la mayoría eran graduadas en educación social (46; 76,6%) y el resto en titulaciones relacionadas con el ámbito de las ciencias y los servicios sociales.

Lleida, ubicada en el noreste de España, es la capital de la provincia homónima en la comunidad autónoma de Cataluña. En dicha región, los servicios sociales están descentralizados y gestionados por cada ayuntamiento. Este modelo de gestión permite a cada municipio adaptar la prestación de los servicios sociales a las particularidades de su población, aunque siempre dentro de los parámetros establecidos a nivel autonómico.

En este contexto, se enmarcan: (1) los Equipos Básicos de Atención Social (EBAS) y (2) los Servicios de Intervención Socioeducativa (SIS).

El EBAS es un servicio que tiene como finalidad ofrecer apoyo a personas, familias y colectivos en riesgo de exclusión social, a través del desarrollo de actividades orientadas tanto a la prevención como a la intervención directa en situaciones de vulnerabilidad.

Los SIS son servicios preventivos centrados en el trabajo individualizado, en el grupal, con la familia y la comunidad, dirigidos a NNAs de 0 a 18 años.

6. Procedimento

Este estudio se enmarca dentro del convenio de investigación entre la Concejalía de Acción e Innovación Social del Ayuntamiento de Lleida y el equipo de investigación de la Cátedra de Educación y Adolescencia "Abel Martínez" de la Universidad de Lleida (UdL), con la finalidad de diseñar y evaluar un programa de atención integral a niños, niñas, adolescentes y sus familias desde el enfoque de la parentalidad positiva. La investigación cuenta además con la aprobación de la Comisión de Ética de Investigación de la Universidad de Lleida (CERT07).

El proceso de diseño e implementación del Programa se desarrolló en las siguientes cuatro fases con profesionales de los EBAS y SIS:

1. Fase de análisis. Consistió en una jornada de formación de 20h a través de la práctica reflexiva. Los objetivos fueron comprender la intervención familiar actual y reflexionar sobre los paradigmas/perspectivas/metodologías de la intervención socioeducativa. De ello se derivó un informe de buenas prácticas en parentalidad positiva que fue la base para el codiseño del programa. En esta jornada participaron 25 profesionales de atención directa a las familias y responsables de la concejalía de los Servicios Sociales y de la Protección a la Infancia. En estas sesiones también participaron 3 profesionales del equipo de investigación que actuaron como facilitadores de las sesiones.
2. Fase de diseño. Comprehendió el codiseño del programa fundamentado en la evidencia científica y desarrollado con base en el análisis de la fase anterior y de acuerdo con los estándares de calidad para la formulación de programas de educación parental definidos por la Red Europea de Apoyo a la Familia (EurofamNet) (Bernedo *et al*., 2023; Özdemir *et al*., en prensa). Además, se formaron a todas las profesionales que implementarían el programa a través de prácticas reflexivas. Constó de 20 horas y participaron un total de 54 profesionales.

3. Fase de implementación. Para la aplicación del Programa, las profesionales se distribuyeron en cuatro grupos con los que se realizaron acompañamientos de prácticas reflexivas por dos personas del equipo de investigadores de la UdL. La finalidad de estos encuentros es evaluar, modificar, ajustar y, finalmente, adaptar el Programa a la realidad local. Esta fase se desarrolla a lo largo de dos años, en los que se realizan acompañamientos de 2h con cada grupo de profesionales, primero, semanales y quincenales, para al final pasar a mensuales. Estas sesiones se llevan a cabo en las diferentes dependencias de los Servicios Sociales de la ciudad de Lleida.

7. Instrumentos

Para la recogida de datos, se emplearon dos instrumentos:

- Diario de campo (DC) de las sesiones de acompañamiento. Se cumplimentan de manera consensuada al final de dichas sesiones por las dos investigadoras que realizan los acompañamientos, por lo que se destilan cuatro diarios de campo, uno por cada grupo. En ellos se documentan las observaciones detalladas realizadas por las investigadoras, así como las intervenciones y reflexiones significativas de las profesionales. En cada sesión se recoge información sobre: material empleado en las sesiones de implementación por las profesionales, nº de sesiones empleadas para la aplicación del programa, recursos del contexto aprovechados, otros profesionales involucrados, dificultades y soluciones encontradas durante la implementación, fortalezas del modelo, reflexiones personales de los y las profesionales, etc. Para la identificación de la información recogida, se controlan dos variables: la agrupación de barrios del municipio y el nº de sesión de acompañamiento; de lo que se deriva el siguiente código de identificación, por ejemplo: DC2(grupos)e8(nº de sesión).
- Diario de seguimiento (DS) de cada sesión de implementación del programa. Lo cumplimentan las profesionales de atención directa tras cada sesión de intervención familiar. Está alojado en la plataforma Typeform (www.typeform.com), empleada para el desarrollo de instrumentos de recogida de datos. La identificación de cada entrada se realiza controlando las variables: el número de la familia y el nº de registro del diario de seguimiento en esta plataforma. Esto genera el siguiente código de identificación, por ejemplo: DS1(familia)e8(nº de registro).

8. Resultados

La realización de prácticas reflexivas durante los acompañamientos con las profesionales de los servicios sociales ha permitido identificar: (1) los aspectos organizacionales promotores y obstaculizadores de la participa-

ción de las familias, (2) los cambios organizacionales para asumir el nuevo modelo de intervención familiar y, (3) los mecanismos que han permitido promover los cambios organizacionales necesarios para la participación real y efectiva de las familias.

8.1. Aspectos de la organización que promueven y obstaculizan la participación familiar

Durante las sesiones de práctica reflexiva, las profesionales han identificado el apoyo y soporte de la organización como un elemento básico para la realización de su trabajo en general de manera efectiva, eficiente y en un clima de bienestar; y, en particular, para el cambio al nuevo modelo de atención familiar y su sostenibilidad. En este sentido, durante una de las prácticas reflexivas, una profesional representaba este hecho mostrando la organización como una pieza que, aún siendo clave, no termina de encajar con el nuevo proyecto (que requiere una gran dedicación) y con las competencias profesionales (Imagen 2). En su representación también añade una brújula sin flecha para reflejar la sensación de falta de soporte y guía.

Durante las sesiones de práctica reflexiva, las profesionales han identificado el apoyo y soporte de la organización como un elemento básico para la realización de su trabajo en general de manera efectiva, eficiente y en un clima de bienestar; y, en particular, para el cambio al nuevo modelo de atención familiar y su sostenibilidad. En este sentido, durante una de las prácticas reflexivas, una profesional representaba este hecho mostrando la organización como la pieza base a dar soporte al nuevo proyecto (que requiere una gran dedicación) y a las competencias profesionales (Imagen 2). No obstante, en su representación ha reflejado como esta pieza base aún no termina de encajar y, añade, también, una brújula sin flecha para reflejar la sensación de falta de soporte y guía, siendo necesario aún la implementación de acciones.

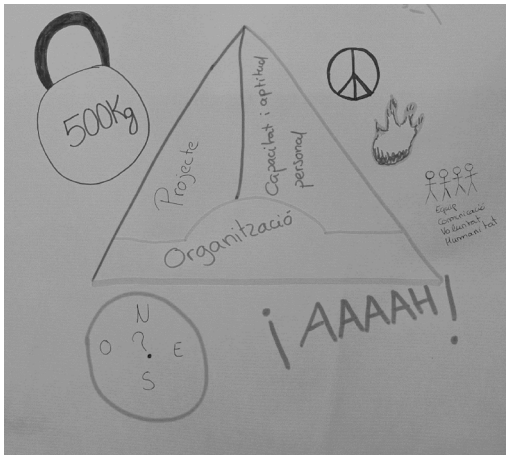


Imagen 2: Representación del proceso de cambio de modelo de trabajo de una profesional

Los resultados indican cuatro cambios organizacionales que facilitarían la consolidación del nuevo modelo de intervención familiar: las condiciones laborales, los espacios disponibles para la realización de los encuentros familiares, el trabajo en red y la promoción de las competencias profesionales.

Respecto a las condiciones laborales, situaciones de sobrecarga de trabajo, incompatibilidad horaria con las familias, bajas laborales, o la pérdida del referente de la familia afecta a la participación familiar y continuación del trabajo iniciado con las familias.

Una profesional explica como la pérdida del referente es algo que ha habido que trabajar con las familias:

> Que yo sea estable permite volver a hacer el vínculo con servicios sociales, pero ha supuesto un gran trabajo. Ha servido para tratar con las familias que también somos personas y que a veces queremos hacer un cambio y que es natural (DC3e35).

En cuanto a los espacios en los que se realizan los encuentros y al trabajo en red con otros profesionales de la ecología familiar, aunque se hayan impulsado acciones a nivel organizacional, su transferencia a la práctica real sigue siendo un desafío. Aparece la necesidad de generar acciones que impulsen la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad entre los diferentes agentes educativos en la intervención individual/familiar y grupal/comunitaria con las familias planteada en el nuevo modelo. La división interdepartamental dentro de los servicios locales de atención a la infancia, y el hecho de que otros departamentos o instituciones significativos dentro de la ecología familiar (p. ej., escuelas de primaria y secundaria, servicios lúdicos o actividades deportivas) dependan de diferentes administraciones son un gran obstáculo para la implementación y sostenibilidad del nuevo modelo de trabajo con las familias y de la participación familiar en otros espacios, al no permitir interacciones fluidas entre acciones y profesionales de diferentes departamentos.

> Hoy en esta zona también han comentado la dificultad para poder realizar las sesiones del triángulo en algunas escuelas. Explican que los equipos de asesoramiento y orientación psicopedagógica (EAP) de estas escuelas no les dan el consentimiento, porque el Departamento de Educación no se lo permite. Desde Educación entienden que la escuela es un espacio protector. Las profesionales claman que la visión compartida de que la atención y cuidado del niño es de todos no está impregnando al resto de servicios (DC2e18).

Las profesionales comentan que

> ahora el triángulo ya no es desconocido a las escuelas, saben de qué les estamos hablando cuando hablamos con ellas. Deberíamos hacer todas el triángulo, no solo en los servicios sociales, también las maestras deberían poder hacerlo a su manera en las aulas (DC3e35).

Cuando cuentan con el apoyo de otros agentes educativos de la ecología familiar en la intervención individual/familiar y en la realización de los programas grupales de educación parental los resultados en las familias son positivos.

> "La comunicación con el colegio y la posibilidad de usar los espacios son la fórmula perfecta para incluir al colegio dentro del trabajo con la metodología del triángulo" (DS1e40).

> Las profesionales explican como la realización del programa de educación parental en la escuela ha facilitado la participación de madres de fuera y de dentro de los servicios sociales. También como la participación de la educadora favorece la vinculación entre los profesionales de ambas instituciones y la relación familia-escuela (DC4e29).

Por último, el apoyo a las competencias profesionales también se presenta como un aspecto relevante en la promoción de la participación familiar en su proceso de cambio y mejora. Como refleja la Imagen 2, esta pieza encaja perfectamente con la que representa el nuevo modelo de atención (proyecto), pero no con la pieza de la organización (base).

Dentro de este factor, la actitud de las profesionales hacia el modelo y las nuevas prácticas puede funcionar como aspecto facilitador u obstaculizador. Inicialmente, el cambio planteado desde el Programa generó algunas reticencias, una percepción de mayor dificultad en el trabajo con las familias y dudas sobre la capacidad de compromiso y participación familiar. Sin embargo, el tiempo y la estabilidad de las prácticas reflexivas como estrategia formativa facilitada desde la organización a nivel de tiempo y espacios, así como la motivación de todos los implicados (profesionales de la práctica, de la investigación y responsables institucionales) son claves para superar los desafíos percibidos y fomentar la participación de las familias.

> Hoy en la sesión con las familias una profesional ha expresado que al principio del proceso sentía miedo a lo desconocido e incertidumbre de como iría el proceso, lo que le hizo ser reticente al cambio y al nuevo modelo. Sin embargo, estos sentimientos han dejado paso a la motivación y a las expectativas, al observar que los esfuerzos tienen resultados en la mejora del ejercicio de la parentalidad de las familias (DC1e23).

Por otro lado, no solo es necesario que la organización facilite la formación continua en la implementación del Programa a través de las prácticas reflexivas realizadas en los acompañamientos por parte del equipo investigador, sino también en estrategias formativas concretas individuales/familiares como la educación domiciliaria y grupales/comunitarias como los programas de educación parental, acciones indispensables dentro del Programa (Imagen 1).

> Los programas de parentalidad positiva son una buena metodología para llegar a más madres y padres, pero si profundizas, falta capacitación específica en los programas, en cómo aplicar el programa en sí. Además, las profesionales señalan la necesidad de formarse en el trabajo a domicilio. Se sienten inseguras y con falta de conocimientos y recursos para saber cómo gestionar determinadas situaciones (DC4e29).

Las profesionales resumen el motivo de la necesidad del soporte de la organización a los profesionales del siguiente modo:

> Para poder hacer una buena intervención con las familias primero tienes que cuidarte a ti como profesional y como persona, si yo no estoy bien, no podré crear vinculo con la família (DC1e29).

8.2. Cambios en la organización

La adopción del nuevo modelo de intervención familiar, la Concejalía de Acción e Innovación Social ha provocado los siguientes cambios organizacionales:

1. Transformación de los SIS de Centros Abiertos de atención socioeducativa a la infancia y la adolescencia en riesgo a servicios preventivos dirigidos a la atención e intervención individual, familiar, grupal y comunitaria con las familias en su conjunto. Este cambio ha supuesto que los servicios sociales de atención directa (EBAS) tengan más soporte profesional para la intervención individual-familiar y grupal de familias vulnerables.
2. Desaparición de las barreras entre el ocio y tiempo libre segregado del general. Se ha pasado de un modelo de SIS centrado en la infancia y la adolescencia en riesgo hacia un modelo de ocio universal en el que el Ayuntamiento se plantea actividades de "Barrios Vivos" (https://acortar.link/O59xm7).
3. Creación de un cargo específico para el apoyo a la implementación al nuevo modelo de intervención familiar (Programa) con responsabilidad en la toma de decisiones dentro de la Concejalía de Acción e Innovación Social. Esta profesional participa en las sesiones de acompañamiento de las cuatro zonas.
4. Configuración de una mesa interdepartamental en la que participan responsables de otros departamentos y secciones del Ayuntamiento con responsabilidad en la atención a NNA y sus familias (Educación, Salud, Deporte, Participación, Infancia, Juventud…).
5. Implicación en el nuevo modelo de intervención familiar de las escuelas de educación infantil y ludotecas, instituciones municipales que dependen del Departamento de Educación. Se involucran permitiendo el acceso a los espacios de las profesionales de servicios sociales, participando en las sesiones del Programa con la familia y las profesionales de los servicios sociales, y apoyando la coordinación y desarrollo de los programas grupales de educación parental.

6. Organización de un plan de formación profesional permanente vinculada al nuevo modelo de trabajo con las familias. De ello se derivan dos cambios más:

- Reservar un espacio para los acompañamientos en el horario del trabajador de los servicios sociales durante 2 años. Este espacio de prácticas reflexivas ha servido para generar cambios en la actitud y las prácticas del propio profesional.
- Promover formación interna a nivel interdepartamental con el objetivo común y compartido entre los profesionales y los responsables institucionales de continuar alimentando al nuevo modelo. Se trata de una formación que responde a las necesidades surgidas y compartidas por los profesionales durante el proceso.

8.3. Mecanismos para promover los cambios en la organización

Durante el proceso de implementación del nuevo modelo de intervención familiar, se identificaron dos mecanismos facilitadores de cambios a nivel organizacional que favorecen la participación familiar: (1) el triple engranaje entre profesionales (práctica), investigadores (investigación) y responsables institucionales (política); y, (2) la formación e innovación.

8.3.1. El triple engranaje

La colaboración entre los agentes implicados de los ámbitos de la práctica profesional, la investigación y de la organización ha sido clave para el desarrollo del nuevo modelo de trabajo basado en la evidencia y culturalmente sensible con familias vulnerables en los servicios sociales, y que responde a los derechos de niños, adolescentes y familias, como es el derecho a participar en el proceso de toma de decisiones sobre su situación y las acciones para el cambio.

Este triple engranaje y el diálogo iterativo entre las partes se ha podido establecer gracias a la generación de espacios multidisciplinares de encuentro compartido y del uso de la práctica reflexiva con los diferentes profesionales de la práctica, de los cargos intermedios del departamento y de responsables de los servicios de apoyo familiar. Las dinámicas creadas han sido claves. Por un lado, las profesionales han estado motivadas para demandar y comprometerse con la nueva metodología. Por otro, las responsables institucionales mantienen la motivación y la voluntad para acometer los cambios organizacionales que permiten la inclusión de nuevas estructuras y la adaptación de las existentes al nuevo modelo de atención a las familias.

A este respecto, la colaboración entre los agentes implicados de los ámbitos de la práctica, la investigación y de la política es un aspecto esencial para generar cambios efectivos y a largo plazo, asegurando el éxito de estas iniciativas. El establecimiento de sinergias ofrece un enfoque coherente e integrado entre los diferentes ámbitos y servicios en el apoyo a las familias.

8.3.2. Formación e innovación

La formación se ha articulado como una formación estable y sostenida en el tiempo destinada a acompañar los diferentes aspectos del nuevo enfoque de intervención familiar (Imagen 3). Esta formación se ha ofrecido desde el equipo de investigación y comprende:

Formación inicial en el nuevo modelo de intervención familiar. Está encaminada a profundizar en el "Programa de atención integral a niños, niñas, adolescentes y sus familias en situación de riesgo" (Balsells *et al*., 2024). Como nuevo marco metodológico de intervención con familias en riesgo aborda, entre otros aspectos, los principios del programa, el enfoque de la parentalidad positiva y el Triángulo P+. Se han realizado 5 ediciones de 20h cada una en las que han participado: profesionales de atención directa a las familias encargados de implementar el Programa y sus coordinadores (EBAS y SIS); profesionales de los servicios especializados de atención a la infancia y la adolescencia (situación de riesgo alto y desamparo); cargos intermedios de diferentes departamentos (Educación, Salud, Deporte, Participación y Juventud) y cargos institucionales responsables de los servicios de apoyo familiar.

Formación durante los acompañamientos a la implementación del nuevo modelo (Fase 3. Sección de Procedimiento). En estas sesiones han participado profesionales de los EBAS y el SIS, sus coordinadores y responsables intermedios de los servicios de apoyo familiar.

Formación en sesiones de validación. Tienen por objetivo validar el nuevo modelo de intervención, así como identificar y promover las adaptaciones necesarias en la organización para la sostenibilidad del modelo. Se han realizado 3 sesiones de 2h y han participado profesionales vinculados a los servicios sociales: profesionales de atención directa a las familias de diferentes servicios (EBAS, SIS y servicios especializados de atención a la infancia y la adolescencia) y cargos intermedios de los servicios de apoyo familiar.

Formación especializada. Curso en metodología experiencia y grupal, y recursos para la implementación de programas grupales de educación parental basados en la evidencia. Se han realizado 4 ediciones de 20h. Han participado profesionales de los EBAS y SIS, sus coordinadores, profesionales de los servicios especializados de atención a la infancia y la adolescencia, profesionales de ludotecas y responsables intermedios de los servicios de apoyo familiar.

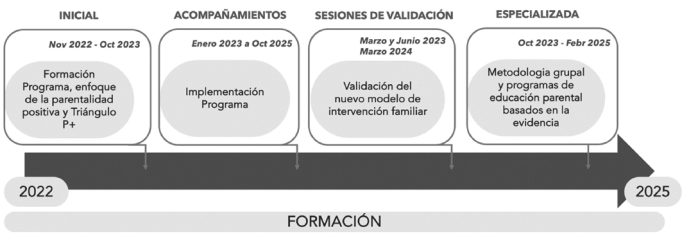


Imagen 3: Esquema de la formación impartida
a los profesionales y responsables institucionales

La metodología empleada en todas las formaciones es la metodología experiencial. Este enfoque de aprendizaje se basa en la reflexión sobre las propias experiencias. Así, el aprendizaje teórico-práctico se realiza a través de la participación en dinámicas que emulan situaciones similares a las vivencias de las familias atendidas, así como situaciones que podrán experimentar en su trabajo con ellas. Y, sobre todo, lo que moviliza el cambio y la adquisición de competencias es la reflexión y la autocrítica sobre las prácticas y el rol profesional, la reflexión sobre cómo mejorarlas y el encaje en ambos de elementos de la nueva metodología de intervención. Dentro de este enfoque, la estrategia empleada ha sido la práctica reflexiva.

La práctica reflexiva como estrategia formativa estable y mantenida en el tiempo con los diferentes profesionales y agentes del contexto que participan desde su rol y su puesto de responsabilidad ha sido el mecanismo esencial para cristalizar el nuevo modelo de intervención familiar, promover los cambios en la organización e impulsar la colaboración entre las diferentes partes implicadas tanto entre los ámbitos de la práctica, la investigación y de la gobernanza organizacional como entre los diferentes departamentos y servicios de la organización.

Un resultado relevante es que la formación y sensibilización profesional debe ir más allá de los Servicios Sociales Comunitarios y extenderse a otros profesionales de la ecología familiar y del contexto social en la atención a niñas, niños y familias en situación de riesgo. Es un elemento clave para la sostenibilidad del nuevo modelo de intervención familiar: "Añaden que no se perciba solo como un programa de servicios sociales, sino como un programa de atención a la infancia del Ayuntamiento" (DC2e19).

Esta formación, al igual que las formaciones mencionadas, incluiría la práctica reflexiva sobre las prácticas actuales de los profesionales, cómo debería ser su participación en el nuevo modelo desde su rol y su puesto de responsabilidad y, desde esta nueva posición dentro de la ecología familiar, cómo podrían transformarse y mejorar su práctica profesional.

9. Discusión

Este estudio abre nuevas vías para transformar la práctica profesional hacia un modelo de intervención familiar coherente, integrado y colaborativo de los servicios de apoyo familiar del Municipio de Lleida.

Los resultados destacan cómo determinados aspectos organizacionales pueden promover u obstaculizar la participación de las familias en el nuevo modelo de los servicios de apoyo familiar. Los equipos profesionales son quienes trabajan de manera directa con las familias, pero es la organización la que tiene que dar soporte y promover las acciones necesarias para acometer dicho cambio. El cambio de mirada no sería posible sin la adopción del enfoque de derechos por los agentes responsables de la toma de decisiones. Sin embargo, hay que tener en cuenta que un contexto cultural que refuerce una visión hegemónica y tradicional de la familia

puede interferir en la organización y universalización de los servicios bajo el enfoque de derechos (Hellmann *et al*., 2019). En este marco, la voluntad política se erige como un factor determinante para romper con la imagen tradicional de la familia (Devaney *et al*., 2024), y avanzar hacia servicios de apoyo familiar social y culturalmente más inclusivos que perciban a los NNAs, madres y padres como sujetos de derecho (Burford & Hudson, 2002; Canavan *et al*., 2024).

Esta investigación también enfatiza la necesidad de superar la división entre servicios generales y especializados, una estructura que históricamente ha alimentado prácticas unidisciplinares y obstaculizado la creación de proyectos integrados en favor de las familias. Caminar hacia la universalidad e interdisciplinariedad de los servicios implica romper estas barreras estructurales y fomentar la colaboración entre departamentos. Las estrategias de intervención deben ser fruto de un contexto comunicativo de intercambio, diálogo y negociación de significados donde las perspectivas de todos los actores presentes en la atención familiar se confronten. Los equipos profesionales interdisciplinares permiten integrar las necesidades y potencialidades de la familia para diseñar de manera conjunta las intervenciones que puedan responder a dichas necesidades de forma pertinente, en función de las competencias y herramientas de su propio bagaje profesional específico (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2017). Así, la interdisciplinariedad ha de ser percibida como una fortaleza clave en las políticas públicas y de acción social (Cortés-González *et al*., 2023).

Un aspecto clave durante el proceso de la investigación y mecanismo de cambio organizacional, ha sido la participación en las formaciones de cargos intermedios de diferentes departamentos y de cargos institucionales responsables de los servicios de apoyo familiar. De acuerdo con Devaney, MacDonald y Holzer (2024), tanto los equipos profesionales de atención directa como los agentes responsables de la gestión de los servicios necesitan una amplia gama de conocimientos en diversas disciplinas. Las formaciones ofrecidas a los diferentes agentes, al estar basadas en la práctica reflexiva y la metodología experiencial, no solo ha posibilitado la construcción de un contexto formativo permanente e interdepartamental alrededor del nuevo modelo de intervención familiar, sino también espacios de diálogo sostenidos en el tiempo entre los diferentes agentes de la práctica, la investigación y la organización. Ello ha permitido identificar los obstáculos organizacionales que pueden limitar la participación de las familias en el nuevo modelo de atención familiar, y que los responsables institucionales generen acciones para superarlos, asegurando la sostenibilidad del Programa. De este modo, en línea con establecer sinergias entre los diferentes ámbitos implicados, garantiza enfoques de intervención familiar compartidos e integrados.

Mantener esta cadena de diálogo entre los agentes implicados es un desafío. Como expresó una de las profesionales, la organización debe cuidar del bienestar de los trabajadores para que estos puedan acompañar y cuidar del bienestar de las familias.

9.1. Perspectivas de futuro e implicaciones prácticas

Para avanzar en la adopción y asimilación del nuevo modelo de intervención familiar y hacer efectivo su enfoque participativo e inclusivo, es fundamental continuar trabajando en la eliminación de los obstáculos organizacionales que limitan la participación de las familias en los servicios de atención familiar.

En esta línea, los hallazgos de este estudio se verían enriquecidos con las aportaciones de otros agentes del contexto corresponsables en la atención a la infancia y familia vulnerable y, sobre todo con las de las familias, las protagonistas del nuevo modelo de intervención.

Por otro lado, un aspecto crucial es superar las divisiones rígidas interdepartamentales para construir una organización con una mirada universal e interdisciplinar en el trabajo familiar. En esta línea, una acción clave es reorganizar los servicios corresponsables en la atención a la infancia y la familia que dependen de otros departamentos alrededor del nuevo modelo de intervención, estableciendo un mapa metodológico y un lenguaje común entre los profesionales responsables del apoyo familiar.

Un primer paso es la creación de una mesa interdisciplinar que permitan la participación conjunta de diferentes profesionales y sectores. Estas mesas favorecerían el intercambio de perspectivas, la toma de decisiones compartidas y la construcción de soluciones integrales. Este marco colaborativo se refuerza con la formación y sensibilización de los diferentes agentes educativos del contexto familiar, comenzando por el personal escolar, quienes tienen un papel central en la promoción del desarrollo de la infancia y la adolescencia. A este respecto, la innovación en la formación pasa por incluir a las familias participantes en la formación de los diferentes profesionales, reconociendo su papel clave en los procesos educativos y de intervención y facilitando la comprensión de sus necesidades.

Esta transformación facilitaría la adopción del nuevo enfoque de intervención familiar y sus principios por toda la ecología familiar, allanando el camino para una práctica profesional más efectiva, participativa, equitativa y basada en la evidencia.

Referencias

Balsells, M.À., Borrego-Tarragó, A., Urrea-Monclús, A., Erta-Majó, A., Massons-Ribas, A. Rodríguez-Pérez, S.; Vaquero, E.; González-Pasarín, L., & Segarra-Ayllón, L. (2024), *Programa d'atenció integral a nens, nenes, adolescents i les seves famílies en situació de risc social. Des de l'enfocament de la parentalitat positiva. Com treballem amb les famílies als Serveis socials de l'Ajuntament de Lleida?*, Lleida: Ajuntament de Lleida.

Balsells, M.À., Pastor, C., Amorós, P., Fuentes-Peláez, N., Molina, M.C., Mateos, A., Vaquero, E., Ponce, C., Mateo, M.I., Parra, B., Torralba, J.M., Mundet, A., Urrea, A., Ciurana, A., Navajas, A. & Vázquez, N. (2015), *Caminar en fami-*

lia: Programa de competencias parentales durante el acogimiento y la reunificación familiar, Madrid: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Centro de Publicaciones.

Balsells, M.À., Urrea Monclús, A., Mateos, A., Borrego Tarragó, A., Erta-Maó, A., Massons Ribas, A., Vaquero Tió, E., Fernández Rodrigo, L., Armengol, B., Forné Samitier, M.A. & Ponce, C. (2023), "Triángulo P+. El triángulo de la parentalidad positiva como recurso para la metodología individual y familiar", in M.À. Balsells (ed.), *Colección FRAME+P: El trabajo con la familia de origen en el sistema de protección a la infancia y la adolescencia*, vol. 4.

Bernedo, I.M., Almeida, A., Byrne, S., González-Pasarín, L., Pećnik, N., Cruz, O., Cruz, O., Uka, A., Skučienė, D., & Šumskaitó, L. (2024), "The use of evidence-based programmes in family support across Europe: A comparative survey study", in *Children and Youth Services Review*, vol. 158.

Bernedo, I.M., Balsells, M.À., González-Pasarín, L., & Espinosa, M.A. (2023), "Evidence-based Standards in the Design of Family Support Programmes in Spain", in *Psicología Educativa*, vol. 29, n. 1, pp. 15-23.

Borrego-Tarragó, A., González-Pasarín, L., Segarra-Ayllón, L., & Balsells, M.À. (2025), "Reflective practice in professional training: adapting evidence-based programmes to local contexts", in *Revista de Pedagogía Social*, vol. 46, pp. 119-132.

Burford, G. & Hudson, J. (2002), "Family Group Conferencing: New Directions in Community-centered Child and Family Practice", in *Child and Family Social Work*, vol. 7, pp. 144-145.

Canavan, J., Herrera, D., Pizarro-Carmona, A., Almeida, A., Churchill, H., Zegarac, N., Pećnik, N., Leijten, P. & P&P group (2024), *Quality Child and Family Support Services. European Policy Guidelines*. EurofamNet, https://eurofamnet.eu/content/qa4eurofam

Chamberland, C., Clément, M.È., Lacharité, C. & Bouchard, V. (2012), *Quality of exposure to the AIDES social innovation and developmental outcomes innovation and developmental outcomes of the children and parents. Keeping children safe in an uncertain word: learning form evidence and practice*, Iniative AIDES.

Comisión Europea (2013), "Recomendación de la Comisión de 20 de febrero de 2013 Invertir en la infancia: romper el ciclo de las desventajas", in *Diario Oficial de la Unión Europea*, vol. L 59, pp. 5-16.

Comisión Europea (2024), "Recomendación (UE) 2024/1238 de la Comisión de 23 de abril de 2024 sobre el desarrollo y el refuerzo de los sistemas integrados de protección de la infancia que redunden en el interés superior del niño", in *Diario Oficial de la Unión Europea*, vol. L de 14.5.2024, pp. 1-20.

Consejo de Europa (2006), *Recomendación Rec(2006) del Comité de Ministros a los Estados Miembros sobre políticas de apoyo al ejercicio positivo de la parentalidad*, Consejo de Europa.

Daly, M. (2013), "Parenting support policies in Europe", in *Families, Relationships and Societies*, vol. 2, n. 2, pp. 159-74.

Devaney, C., MacDonald, M. & Holzer, J. (2024), "A social justice perspective on the delivery of family support", in *Children and Youth Services Review*, vol. 159.

Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Blase, K.A., Friedman, R.M. & Wallace, F. (2005) (eds.), *Implementation research: A synthesis of the literature*, Tampa, Florida: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network.

Fuentes-Peláez, N., Mateos, A. Guggiari, M. & Rabassa, J. (2021), *El Model SIS en la franja de 0 a 3 anys: reflexions des de la práctica,* Barcelona: Diputació de Barcelona i FEDAIA.

Gottfredson, D.C., Cook, T. D., Gardner, F.E.M., Gorman-Smith, D., Howe, G.W., Sandler, I.N. & Zafft, K.M. (2015), "Standards of Evidence for Efficacy, Effectiveness, and Scale-up Research in Prevention Science: Next Generation", in *Prevention Science*, vol. 16, n. 7, pp. 893-926.

Hellmann, T., Schmidt, P. & Heller, S.M. (2019), *Social Justice in the EU and OECD. Index Report 2019*, Alemania: Bertelsmann Stiftung.

Ingram, S., Cash, S.J., Oats, R.G., Simpson, A. & Thompson, R. (2015), "Evidence-informed in-home family services model", in *Child & Family Social Work*, vol. 20, pp. 139-148.

Lacharité, C. (2017), *Programme d'aide personnelle, familiale et communautaire: PAPFC2. Program Guide (2.ª ed.)*, Trois-Rivières (Québec), Canada: CEIDEF/UQTR.

Lacharité, C., Balsells, M.A., Milani, P., Ius, M., Boutanquoi, M. & Chamberland, C. (2022), "Protection de l'enfance et participation des familles. Cadre pour la transformation des cultures organisationnelles et l'adaptation des pratiques professionnelles", in D. St-Laurent, K. Dubois-Comtois & C. Cyr (2022), *La maltraitance: Perspective développementale et écologique-transactionnelle*, Québec: Presses de l'Université du Québec, pp. 341-364.

Lindsey, M.A., Brandt, N.E., Becker, K.D., Lee, B.R., Barth, R.P., Daleiden, E.L. & Chorpita, B. F. (2010), "Identifying the Common Elements of Treatment Engagement Interventions in Children's Mental Health Services", in *Clinical Children and Family Psychological Review*, vol. 17, n. 3, pp. 283-298.

Lüthi, P.A. & Zuntini, L. (2021), "Histoires de PARENTS. Déclinaisons d'un modèle de compréhension du soutien à l'action éducative parentale", in *Consultori Familiari Oggi*, vol. 29, n. 2, pp. 140-155.

Mateos, A., Balsells, M.À., Fuentes-Peláez, N. & Rodrigo, M.J. (2021), "Listening to children: Evaluation of a positive parenting programme through art-based research", in *Children & Society*, vol. 35, n. 2, pp. 311-330.

Milani, P. (2018), *Educazione e famiglie. Ricerche e nuove pratiche per la genitorialitá*, Roma: Carocci.

Milani, P., Serbati, S., Ius, M., Di Masi, D. & Zanon, O. (2013), *Programma di Intervento Per la Prevenzione dell'Istituzionalizzazione,* Padova: Università degli Studi di Padova.

Ministero del lavoro e delle politiche sociali (2017), *Linee di indirizzo nazionali: l'intervento con bambini e famiglie in situazione di vulnerabilità promozione*

della genitorialità positive, Roma: Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

Minuchin P., Colapinto, J. & Minuchin, S. (2009), *Pobreza, institución, familia*, Buenos Aires: Amorrortu.

Özdemir, M., Vastamäki, S., Leijten, P. & Sampaio, F. (en prensa), *The European Family Support Network (EurofamNet) quality standards for family support programs*, EurofamNet.

Rodrigo, M.J., Amorós, P., Arranz, E., Hidalgo, M.V., Máiquez, M.L., Martín, J.C., Martínez, R.A. & Ochaita, E. (2015), *Guía de buenas prácticas en parentalidad positiva. Un recurso para apoyar la práctica profesional con familias*. Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), http://familiasenpositivo.org.

Rodrigo, M.J., Hidalgo, V., Byrne, S., Bernedo, I.M. & Jiménez, L. (2023), "Evaluation of Programmes under the Positive Parenting Initiative in Spain: Introduction to the Special Issue", in *Psicología Educativa*, vol. 29, n. 1, pp. 1-13.

Serbati, S., Gioga, G. & Milani, P. (2011), "Évaluer pour mieux intervenir: évaluer les résultats et les processus pour améliorer les pratiques d'intervention auprès des familles négligentes", in *Enfances, Familles, Générations*, vol. 16, pp. 74-94.

Urrea-Monclús, A., López-Ruiz, D., Pérez-Hernando, S., Mundet-Bolós, A., Ortega-Ortigoza, D., Rodríguez-Rodríguez, J. & Simó-Cunillera, I. (2024), *El enfoque desinstitucionalizador para la atención de la juventud extutelada. Informe de procesos sobre el Enfoque Desinstitucionalizador en las Acciones Innovadoras. IMEX- FEPA 2022-2024*. Informe Ejecutivo, Federación de Entidades con Proyectos y Pisos Asistidos.

Urrea-Monclús, A., Ponce, C. & Balsells, M.À. (2021), "Learning from children and youth: A qualitative study about the changes that young people identify through a positive parenting programme", in *British Journal of Social Work*, vol. 52, n. 6, pp. 3151-3170.