



## DIMENSION INSTITUCIONAL DE LA ASISTENCIA A NIÑOS MALTRATADOS Y A SUS FAMILIAS

**JEAN Y. HAYEZ**  
*Psiquiatra infantil.*  
*Universidad Católica de Lovaina.*

La naturaleza de los equipamientos existentes determina que, sea de forma optativa o de facto, la asistencia a niños maltratados se efectúe por vía institucional, es decir a través de grupos, en muchos casos multidisciplinares, constituidos al efecto, con la asistencia como único objetivo o siendo esta parte esencial del mismo; el término institucional debe entenderse en plural, por cuanto las más de las veces el problema afecta a varias instituciones, y no a una sola, que a ser posible deben colaborar entre ellas para resolverlo.

Esta organización del trabajo puede resultar enriquecedora en el aspecto humano y en cuanto a eficacia, pero también puede ocasionar disfunciones que la hagan ineficaz o que agraven la situación, pudiendo dar lugar, por otra parte, a actuaciones perversas de las instituciones, guiadas por la comodidad, que las lleven a ahorrar esfuerzos, evitar molestias y no contrariar sus hábitos, así como a justificar su violencia o la falta de respeto a las personas, sin reconocer en ningún caso tales actitudes, e incluso no siendo conscientes de las mismas.

### EL EQUIPO ESPECIALIZADO, ELEMENTO CENTRAL DE LA ASISTENCIA

Vamos a referirnos a todos estos fenómenos, centrándonos en primer lugar en el funcionamiento del pequeño equipo especializado, de segundo nivel, cuya misión esencial es asegurar la protección del niño maltratado. En el desarrollo de su actuación dicho equipo procura mejorar, en la medida de lo posible, el funcionamiento psicológico del niño y de la familia y, en su caso, sus condiciones sociales de vida, pero concediendo aún mayor importancia a la adopción de cuantas medidas sean necesarias para que la protección al niño sea efectiva (frecuentemente, por ejemplo, habrá que proceder a separaciones).

En la mayor parte de casos el hecho de que el equipo especializado sea multidisciplinar presenta ventajas, ya que permite prestar asistencia médica de carácter somático, asistencia psicoterapéutica -cuando menos en la acepción más amplia del término-, y asistencia de acompañamiento

social. En su caso, incluso puede formar parte del equipo un jurista, que efectuará una función de enlace entre las instituciones, las familias y el mundo judicial.

**A. ¿Cuáles son las ventajas particulares de este funcionamiento multidisciplinar?**

Son múltiples, y me referiré a ellas sin seguir un orden determinado.

1) Por ejemplo, el equipo así constituido debería ejercer, emanar de sí mismo, lo que podríamos denominar una fuerza, una seguridad tranquila: en determinadas circunstancias, los miembros del equipo se alegrarán de ser dos, de estar acompañados, al enfrentarse a la violencia verbal, amenazas e imprecaciones de padres que protestan, que manifiestan a gritos que se está cometiendo un error, al tiempo que advierten que "ya verán lo que es bueno...". La sociedad genera angustia, dudas, y probablemente sea una de las causas de que los médicos de cabecera tan pocas veces hagan frente al problema, prefiriendo permanecer ciegos ante signos que, por otra parte, es imposible no ver. Por mi parte, no les tiro la piedra de la condena, solamente les pido que soliciten ayuda con mayor frecuencia a equipos especializados cuando existan tales equipos... Y cuando no existan, los médicos y aquellas personas que intervienen a un primer nivel deberían pensar en la posibilidad de formar asociaciones momentáneas, por ejemplo el médico y el maestro del pueblo o del barrio, aunque sólo fuera para darse ánimos uno al otro!

2) Veamos otro ejemplo: en las reuniones, el equipo debería escuchar las experiencias de trabajo expuestas por los distintos miembros con una actitud valiente y firme, que ayudase eficazmente a cada uno de ellos no sólo a comprender los pro-

blemas, a colaborar con mayor eficacia, sino también, y ante todo, a tener valor para realizar un trabajo denso y enérgico, sin ostentación... Es pues esencial que se realicen reuniones regulares, en las que se pase revista a todos los casos, no sólo en su fase inicial, sino durante la evolución y fase final de los mismos. En efecto, la progresiva pérdida de fuerzas es uno de los grandes problemas de nuestro trabajo, que podría evitarse con una vigilancia firme por parte del equipo. Pero es fundamental que el diálogo entre unos y otros se lleve a cabo con benevolencia, ya que en la prestación de asistencia a todos nos acechan las mismas debilidades.

Veamos dos ejemplos de ese aliento, firme y fraterno, que el equipo puede proporcionar:

En un caso al que se dio el nombre de "síndrome de Munchhausen por poderes", una madre administraba a un pequeño diabético dosis ampliamente excesivas de insulina. En una reunión conjunta con el pediatra de primer nivel que había solicitado ayuda al equipo, logramos que reconociera los hechos. Pero nos suplicó que no dijéramos nada a su marido, prometiendo que no volvería a hacerlo. Era tan convincente y explicaba de forma tan real el drama conyugal que iba a ocasionar la revelación de lo sucedido, que casi me dejé vencer. Pedí tiempo para reflexionar hasta la reunión siguiente. Afortunadamente, entretanto hubo una reunión del equipo, en la que hablé del caso, y en la que mis colegas, unánimes, me infundieron mayor lucidez y firmeza, haciéndome ver que en ocasiones la visión del sufrimiento -auténtico, y expuesto para su contemplación me causa una compasión excesiva.

En otro caso, se trataba de lograr que una pareja reconociera que se había consumado el incesto entre el padre y sus dos hijas

mayores, y que la tercera hija, de 9 años, que a veces dormía en la cama del padre, estaba altamente expuesta a correr la misma suerte. Pero la familia hacía todo lo posible para ganar tiempo: los hechos habían sido vagamente reconocidos en el caso de las dos mayores, y todavía "sin darme cuenta... tal vez estando borracho..." posponían las entrevistas ulteriores con cualquier pretexto. Los dos miembros del equipo que trabajaban en el caso no lograban imponerse, intentaban definir una estructura de trabajo, entrevistarse con la familia, experimentando cierta sensación de inutilidad. También en este caso, el hecho de hablar del tema en la reunión de equipo les inyectó nuevos ánimos, ayudándoles a comprender más claramente que su misión no era solicitar entrevistas una y otra vez, sino velar por las niñas, asegurándose de que estaban bien protegidas. Tenían, pues, que insistir hasta establecer unas condiciones de trabajo que hicieran efectiva la protección.

3) Por su constitución multidisciplinar, el equipo garantiza la existencia de funciones diversas y complementarias. Ciertamente, es necesario que sus miembros tengan capacidad de diálogo y, por tanto, que sean capaces de discutir intensamente con las familias sobre su porvenir, la protección del niño y los valores fundamentales de la vida humana. Y también deben dar pruebas de comprensión por los avatares de la vida que frecuentemente han tenido que sufrir las familias, así como de firmeza para exigir, sin concesiones, que cambie rápidamente aquello que hasta entonces había resultado destructor. Pero, aparte de esta aptitud y compromiso básicos, existen distintas funciones que pueden y deben diferenciarse en el equipo:

– Una de ellas es la función "medicina somática", mediante la cual se controlará

regularmente el cuerpo del niño y que permitirá tratar algunos factores eventualmente causantes de malos tratos: así, por ejemplo, el temperamento excesivamente colérico o excesivamente nervioso de un padre puede atenuarse con la administración de medicamentos, entre otras medidas.

– Gracias a la función "asistencia social" del equipo, se intentará mejorar las condiciones de vida de una familia, se podrá recurrir a la red asistencial buscando ayuda exterior, para que el niño difícil no se encuentre confinado continuamente en su ámbito familiar...

– Si el equipo dispone de función "jurídica", el jurista recordará explícitamente a unos y otros sus derechos y deberes legales, y actuará de intermediario con el mundo judicial.

– Es necesaria, indudablemente, una función "psicológica" para diagnosticar con precisión las causas del problema, y para mantener con el niño, con sus padres y con las personas de su entorno entrevistas que permitan comprender y hacerse cargo de cuáles son sus dificultades y sus conflictos, así como sus recursos más explotables, y en las que se les proponga una determinada solución o tratamiento psicopedagógico en el sentido estricto del término.

Pero, ¿debe avanzarse un paso más, siendo el propio equipo quien ejerza, de forma directa, una función psicoterapéutica? La respuesta, ciertamente, no es afirmativa ni negativa. Hasta ahora puede encontrarse una respuesta muy diversificada en los equipos existentes en otros países. En este ámbito, considero que lo más importante es percibir y darse cuenta claramente de qué es lo que se está haciendo, y adoptar posiciones acordes con las propias aspiraciones: así pues, se puede funcionar bien

sin practicar la psicoterapia, pero, por otra parte, no estoy de acuerdo en que se derribe el término y que se llame psicoterapia a cualquier conversación un poco profunda, por muy útil que resulte... A mi entender, para que exista psicoterapia, es necesario que exista, por parte del cliente, una petición de ayuda para encontrarse mejor consigo mismo, con sus problemas, conflictos, riquezas humanas, aspiraciones... Y esta demanda puede ser espontánea e inmediata, o puede haber sido provocada por sensibilización, a partir de entrevistas previas... Además, en mi opinión, la psicoterapia conlleva una garantía total de intimidad, de secreto profesional; no es que el psicoterapeuta esté siempre de acuerdo con todo, naturalmente que no... ya que también él podrá pedir que cesen determinados comportamientos que van contra las leyes de la vida. Pero, lo hará en el interior de la psicoterapia, y si no se le obedece, no hablará de ello fuera de la misma. Continuará desaprobando el comportamiento en cuestión, manifestando por la persona -o por la familia sometida a terapia- una amplia aceptación de sus demás dimensiones. El sentido profundo de este silencio del psicoterapeuta hacia el exterior es que la familia o la persona conserven una confianza total, en la seguridad de que pueden hablar de todo, incluso de sus tendencias más horribles. Puede adivinarse, por tanto, hasta qué punto la posición y la soledad del psicoterapeuta miembro del equipo resultarían acrobáticas e incómodas: ¿tal vez no debería asistir a las reuniones, o cuando menos a todas las reuniones? Si asistiera, debería escuchar y callar cuando se hablase de su cliente, y su silencio no podría ser interpretado ni como señal de que no pasa nada, ni como señal de que pasa algo. Así pues, vemos que la psicoterapia siempre exige control. Por otra parte, la confianza del equipo en el psicoterapeuta debe ser total, es decir, que todos los

miembros del mismo deben estar convencidos de su integridad, de que en la intimidad de las sesiones no hace concesión alguna a comportamientos inaceptables.

Frente a esta posición delicada, ciertos equipos se enfrentan al problema de los malos tratos sin recurrir a la psicoterapia, que llevan a cabo con sus propios medios; otros remiten a psicoterapeutas exteriores a las personas y familias interesadas; y, otros, finalmente, funcionan con un psicoterapeuta interno. Cada cual debe encontrar su propia forma de organización.

4) Por otra parte, si la dimensión y el nivel de especialización del equipo son de cierta importancia, dicho equipo puede llevar a cabo otras misiones, además de la asistencia directa de los casos. Estas misiones, derivadas de la principal, tienen un gran interés en el campo de la Sanidad Pública por sus efectos multiplicadores. Por otra parte, por la variedad que introducen en el trabajo y, sobre todo, por sus efectos positivos sobre el terreno, contribuyen a evitar el fenómeno del "burn out", fenómeno que acecha particularmente a los equipos veteranos, que se sienten obligados a hacer más de lo exigido, es decir a responder "presente" a toda situación que se someta a su consideración, aun sin tener los medios necesarios para resolverla satisfactoriamente.

Estas misiones derivadas, que podrían llegar a ocupar hasta una tercera parte del tiempo de un equipo, son, por ejemplo: programas de prevención dirigidos a una población bien determinada; creación de redes de solidaridad en un espacio geográfico bien delimitado; sensibilización de la población; formación más adecuada de los agentes de primer nivel; investigación y publicación de las observaciones; etc.

**B. Sin embargo no todo es eficacia y fuente de desarrollo humano en el funcionamiento del equipo y, seguidamente, voy a describir algunos problemas relacionados que pueden presentarse:**

– En primer lugar, hay problemas no específicos que se producen ocasionalmente en todos los pequeños grupos humanos análogos, y sobre los que no me voy a extender: rivalidades, luchas por el poder, confusión de cometidos, exclusión de los miembros minoritarios originarios, etc.

– Pero describamos algunos problemas específicos:

Por ejemplo, no es nada infrecuente que las familias maltratantes hagan uso con el equipo de los mismos mecanismos de funcionamiento empleados en los propios circuitos interiores: dividen, califican de buenos y malos, buscan alianzas susurrando al oído que uno es más simpático que el otro... al igual que hacen, por ejemplo, con sus propios hijos para etiquetar un chivo expiatorio (scapegoating)... Ahora bien, de forma inesperada, pero que demuestra que todos estamos hechos de la misma carne, a veces los equipos carecen de lucidez al respecto. Se crean tensiones entre los trabajadores, unos se sienten orgullosos de ser designados como los buenos, mientras que los otros, se sienten culpables y envidiosos por haber sido designados como los malos... Sin embargo, mejor sería que el equipo analizase serenamente el fenómeno y diese muestras de solidaridad. Lo que no quiere decir que “forme un bloque” para, a su vez, acusar a la familia; de lo que se trata es de comprender y de ayudar a la familia a comprender de qué mecanismos es presa y cuál es su sentido profundo.

Veamos otro ejemplo. Es normal que en el equipo existan desacuerdos acerca de ele-

mentos clave de un programa de asistencia concretamente, una parte del equipo puede pensar que una situación determinada es lo bastante grave, o que una familia es lo bastante rebelde para tener que recurrir a la autoridad judicial, y la otra parte no. ¿Qué hacer entonces? En otros países se han propuesto distintas soluciones frente a estos delicados dilemas. Por ejemplo, en ciertos equipos se admite que sea el jefe del equipo, o el médico, quien decida por sí solo cuando persisten puntos de vista opuestos... pero quedando claro que en él recae la responsabilidad derivada de las decisiones por él tomadas... En otros equipos, en cambio, se sabe a priori que se votará y decidirá por mayoría simple, y que la totalidad del equipo se hará solidaria de lo que suceda a continuación... En otros casos, cuando la existencia de distintos puntos de vista dé lugar a verdaderos problemas de conciencia -como, por ejemplo, el hecho de recurrir o no a los tribunales- se pide diálogo, explicaciones... después de lo cual, cada uno es dueño de decidir, libre e individualmente; así, cada cual mantiene su derecho de dirigirse a los tribunales -incluso contra la posición de la mayoría-, con la única condición de advertir a los demás de que se dispone a hacerlo, siendo también él, lógicamente, quien deba afrontar las consecuencias de su actuación y quien se ocupe mayormente del caso... En otros equipos, la persona o la parte del equipo que se ha hecho cargo de la asistencia desde el principio es responsable del caso hasta el final, en tanto que los demás miembros son informados de la evolución del proceso, efectúan comentarios y, en su caso, prestan ayuda especializada a solicitud de los responsables, pero sin tener derecho a introducir modificaciones. Vemos, pues, que existen distintas maneras de resolver los desacuerdos existentes, pero me parece que el elemento clave para solucionarlos es el diálogo, no rehuyéndolo por el hecho de que pueda dar lugar a conflictos al aparecer opiniones contrapuestas, y no em-

prendiendo actuaciones sin anunciarlas previamente a los demás.

Otro ejemplo más, a veces se plantea el tipo de problema que anteriormente he denominado "perversiones", es decir disfunciones no identificadas como tales, que protegen la comodidad del equipo o de la sociedad, en contra de la eficacia del trabajo. Comúnmente, en este campo, puede observarse que ciertos equipos sufren de "reunionitis", pasando más tiempo en reuniones de síntesis y en discusiones con otros colegas, que enfrentándose a las familias in situ. Otros equipos, que disponen de escasos medios, pretende, no obstante, responder "presente" a todas las llamadas que se les efectúa, ciertamente numerosas. Al optar por no decir nunca "no" -"No, no es posible, estamos al límite de nuestras posibilidades, saturados"- la consecuencia es que tocan superficialmente muchos casos, dándose importancia, llenando muchos dossiers, muchos papeles, muchas estadísticas..., limitándose en la práctica a alguna entrevista de vez en cuando, y no muy a menudo. Sin embargo, hay que tener presente que, sobre todo al principio, la asistencia requiere mucha energía, pasar mucho tiempo con las familias. No hay que contentarse, pues, con palabras, ni tampoco permitir que la sociedad se contente con palabras y adquiera buena conciencia al programar vagamente algunos equipos, pobres, y aparentando creer que tales equipos bastarán para llevar a cabo todo el trabajo. Los equipos no deben participar en este juego perverso, del que, por otra parte, sufrirán las consecuencias... ya que su malestar será profundo, si se dedican a aparentar que pueden realizar todo el trabajo sabiendo perfectamente que sin los medios necesarios no podrán hacer nada. En vez de eso, deben evaluar de forma realista la cantidad de trabajo que pueden abarcar y, por lo demás, ¡dedicarse con valentía a sembrar crisis sociales!

## RELACIONES DEL EQUIPO ESPECIALIZADO CON OTRAS PERSONAS E INSTITUCIONES DE PRIMER NIVEL

La intervención del equipo es solicitada, en la mayor parte de casos<sup>(1)</sup>, por los profesionales que intervienen a un primer nivel, médicos de cabecera, maestros, trabajadores sociales... aunque también puede ser requerida por no profesionales, por ejemplo, tíos, abuelos, vecinos...

Las relaciones entre estas personas y el equipo serán más enriquecedoras para todos y más eficaces si el equipo les ayuda a asumir sus responsabilidades al máximo, exponiendo directamente a la familia objeto de su preocupación los motivos de su inquietud. Este encuentro entre la persona que interviene a un primer nivel y la familia en dificultades no se efectuará, evidentemente, sin una preparación previa. Además, el encuentro con la familia tomará generalmente la forma de reunión conjunta, es decir que un miembro del equipo estará presente y se encargará de la animación en proporciones variables y convenientes de antemano, de modo que la persona que haya solicitado la intervención del equipo asuma las consecuencias de su propia petición.

Este procedimiento, evidentemente, no siempre es posible, ya que algunos comunicantes exigen el anonimato; anonimato que puede ser total, cuando la comunicación se realiza por teléfono, o parcial, cuando el comunicante es conocido por el equipo, pero se niega a que su intervención sea revelada a la familia. ¿Qué hacer entonces? En la primera alternativa, hay que intentar tener un encuentro directo, cara a cara, con el comunicante anónimo... entender las razones de su decisión; hacer que la modifique, siempre que sea posible, procurando convencerlo sin forzarlo, cuando realmen-

te la revelación de su identidad no vaya a causarle los perjuicios que teme. Al final del encuentro, por otra parte, y persista o no en su deseo de permanecer anónimo, se le pedirá el nombre de otros profesionales de primer nivel que conozcan bien a la familia implicada, así como su autorización para entrar en contacto con ellos (sin desvelar su identidad en caso necesario) con objeto de organizar una reunión de concertación, cuya naturaleza detallaremos más adelante... En los casos más desfavorables, en los que el comunicante desea quedar en el anonimato más estricto y no proporciona dato alguno del entramado social que rodea a la familia, cabe preguntarse si corresponde al equipo efectuar la labor de investigación de la familia sospechosa, o si sería más indicado transmitir la información recibida a una autoridad judicial especializada en menores. Habida cuenta de las observaciones que acabamos de hacer a propósito de los riesgos que presenta la receptividad excesiva cuando se dispone de medios insuficientes, incluso se puede avanzar un paso más y preguntarse si una sociedad, cuando sensibiliza al gran público sobre el tema de los malos tratos infantiles, debe verdaderamente reforzar la idea de que la llamada anónima constituye un procedimiento normal, banal, eficaz... ¿No sería mejor sustentar el principio de que este procedimiento ha de quedar reservado a los casos graves, en los que no hay posibilidad de actuar de otro modo, dirigiéndose entonces directamente a una autoridad judicial especializada en menores de edad?

### **¿TIENE PARTICULAR INTERES LA PARTICIPACION DE MULTIPLES INSTITUCIONES?**

Sí, siempre y cuando el entendimiento entre tales instituciones sea bueno, y actúen con modestia, preocupación por el bien común, sean capaces de no sentirse indispensables,

y tengan confianza, cada una de ellas, en lo que puedan aportar de original. No es fácil, evidentemente, no sentirse único, ¡el mejor, el único competente...! En los casos favorables, aquellos en que las instituciones presentes posean estas cualidades, aceptarán, por ejemplo, que se mantengan reuniones de concertación de tarde en tarde. Estas reuniones son democráticas; el hecho de que las haya convocado una de las instituciones -muchas veces el equipo especializado- no significa, por supuesto, que nadie tenga oficialmente más poderes que los demás; se trata de una reflexión en común, en la que se emiten todas las ideas posibles, en primer lugar y ante todo, para que los niños de la familia estén bien protegidos; si procede, se estudia la manera de integrar dicho objetivo de protección en otros objetivos humanos ya en curso en la familia en cuestión; se pasa revista a los recursos existentes en el entramado social que la rodea, así como la mejor forma de utilizarlos para garantizar la protección, que es el propósito fundamental.

Al término de esta reflexión se esboza un programa, que se va evaluando regularmente en posteriores reuniones de concertación, siendo ésta una de las maneras de luchar contra la dramática realidad que supone la progresiva pérdida de vigor, hecho que se produce con harta frecuencia con el paso del tiempo... Hay que convocar sucesivas reuniones, con participación de varias instituciones, hasta lograr un funcionamiento satisfactorio.

En el programa que se establece, se distribuyen funciones y cometidos complementarios a distintas personas e instituciones: uno centrará su actividad en el control, otro en la ayuda social... Esta coexistencia de varias instituciones puede constituir, por otra parte, una posibilidad un poco menos acrobática de integrar la psicoterapia, a la

que ya he aludido, que reducirla únicamente al ámbito del equipo especializado.

Sin embargo, en esta distribución de funciones, hay que poder mantenerse al margen; excepto en lo referente a acciones complementarias especializadas, de duración generalmente limitada, es mejor que sea una sola persona o un pequeño grupo procedente de una misma institución -por ejemplo dos personas-, quien realice con la familia el trabajo de acompañamiento básico, incluyendo una dimensión "ayuda" y unas dimensiones "control", explicando su razón de ser a la familia y negociando hasta cierto punto con la misma distribución de tales funciones. Es conveniente que una parte de quienes intervienen en el caso se mantenga en la reserva, se abstenga de tener contacto directo con la familia, concentrando toda la energía del equipo en un pequeño grupo de personas que se entiendan bien. Los demás pueden constituir el comité de reflexión, vigilancia y decisión, que intervendrá en las reuniones de concertación y que estará a disposición del grupo para ejecutar tareas especializadas. Con esta estructura funcional, que no es poca cosa, la cooperación institucional llega a ser algo más que una vasta confusión paralizante.

#### **B. Problemas planteados por la cooperación interinstitucional.**

Es el lado negativo de lo que acabamos de describir. No es nada infrecuente que algunos participantes tengan una dedicación escasa o se muestren excesivamente susceptibles, llegando incluso a confundir cooperación con toma de poder, o que se sientan amenazados ante el poder que atribuyen a sus colegas. En esta situación no existe realmente un programa; pese a las reuniones, tan numerosas como estériles, las cosas siguen igual, y la supuesta asocia-

ción de instituciones es presa fácil de las maniobras de seducción y división de las familias. No diré nada más sobre este aspecto, basta leer al revés el apartado precedente (A).

Sin embargo, a veces, no puedo dejar de pensar que el juego institucional es un poco más perverso: se pone a punto un programa supuestamente funcional, pero tan complicado que a cada uno sólo le queda una pequeñísima función, que puede desarrollar de vez en cuando. Además, los programas mastodónticos tienen que ser verificados mediante numerosas reuniones y ante cualquier tropiezo siempre se puede pensar "¡Era trabajo de otro y no lo ha hecho!" En resumen, se invierte mucha energía, pero resulta ineficaz al no concentrarse en una relación fuerte entre una familia y un pequeño grupo identificable; así, una vez más, la homeostasis social queda confortablemente protegida: las instituciones justifican su existencia con su acción recíproca, pero sin resolver los problemas de sus clientes.

Del mismo modo, también puede suceder que cada uno practique la maniobra de "pasar la familia al siguiente", cosa que no siempre ocurre, pero que hay que vigilar para que no se produzca. Es una política del avestruz, ya que el siguiente, aunque prometa actuar, puede no tener competencias, capacidad o deseos de hacerlo realmente. En algunos países esto es lo que sucede en los centros de salud mental tradicionales, mucho más acostumbrados a trabajar ante la petición directa y no ambivalente de sus clientes; así, cuando tras una reunión de concertación se les confía un caso en su conjunto, incluso si prometen honradamente ocuparse a fondo del mismo, lo hacen con sus referencias habituales... es decir, después de unas cuantas reuniones dedicadas al análisis advierten que



la familia, por sí misma y espontáneamente, no solicita nada, dejando entonces de ocuparse del caso y manifestando a la familia que los encontrarán a su disposición si en algún momento los necesitan.

Recurrir a este tipo de centros, cuando ya se sabe por adelantado qué es lo que va a suceder, es incurrir en una hipocresía social compartida. Como ya he manifestado antes, considero que los equipos no están obligados a responder "sí" a todo si no disponen de medios suficientes, pero la alternativa no es recurrir a falsas soluciones; la única alternativa fecunda a medio plazo es provocar una fuerte crisis de conciencia social.

#### **RELACIONES DEL SEGUNDO NIVEL CON LA INSTITUCION JUDICIAL DE TERCER NIVEL**

Considero que la intervención de la institución judicial constituye una tercera línea de trabajo porque, en mi opinión, el nivel a que acabo de referirme tan solo deberían recurrir a ella cuando la familia no acepte razonablemente al programa de trabajo que se le propone amistosamente. Puesto que la protección de los niños es el objetivo principal de cualquier tipo de intervención, y a veces el riesgo de muerte es grande, si la familia, durante la aplicación del programa, engaña, intenta confundir o presenta resistencia, o simplemente, no quiere reconocer los hechos, hay que recurrir al suplemento de ayuda que puede representar la intervención de la institución judicial, pero siempre que sea posible, después de haber hablado con la familia y de haberle dado oportunidad de rectificar... Sin embargo, esta advertencia no debe convertirse en una caricatura, como puede verse a veces en ciertos equipos<sup>(2)</sup> que, por inseguridad y falta de confianza en sí mismos, en cuanto abren la boca para hacer

una recomendación, añaden: "Y si no obedecen, lo pondremos en conocimiento del Tribunal de Menores"; otra caricatura es amenazar veinte veces a una familia que engaña y se resiste y no actuar... No obstante, las familias merecen el mínimo respeto de ser informadas previamente y, salvo rarísimas excepciones, nunca me ha parecido aconsejable recurrir al tribunal sin efectuar esa advertencia previa. Por otra parte, la actuación judicial desarrollada en los contextos descritos -en los que la reticencia de la familia es fuerte-, suele seguir contando con la labor complementaria del equipo, el cual, por tanto, no desaparece. La mayor parte de situaciones que requieren intervención judicial corresponden a este modelo, en el que dicha intervención es solicitada, en una segunda fase, por un equipo que encuentra obstáculos al desarrollo de su labor.

En una pequeña parte de casos, no obstante, el equipo asocia, ya de entrada, la institución judicial a su trabajo. Esto sucede en los casos más graves, así como en aquellos en los que en seguida se presiente que la familia va a resultar muy esquiva. Recíprocamente, existen casos que han sido remitidos a la institución judicial por una intervención de primer nivel, y en los que el tribunal desea contar con la ayuda complementaria que representa el equipo especializado.

#### **A. ¿Tiene particular interés la intervención conjunta de la autoridad judicial?**

Sí, probablemente, en los casos resistentes, y a poco que exista el mismo ambiente de respeto institucional recíproco que he señalado en el apartado precedente; la intervención del magistrado contribuirá a aumentar todavía más la sensación de que "se trata de un caso serio", de que no puede procederse de otro modo, y de que se trata

de hacer cuanto sea necesario para que el niño esté protegido. El juez está oficialmente encargado de recordar las leyes de la sociedad y, más fundamentalmente si cabe, las de la vida humana, de hacerlas respetar y de sancionar las transgresiones. Por tanto, su exigencia a los padres, e incluso a los niños, de que modifique ciertos aspectos de su comportamiento, tendrá para ellos un carácter verdaderamente imperativo. Si el juez coopera positivamente con el equipo, y lo sitúa a ojos de la familia como el instrumento al que ésta debe recurrir prioritariamente, la acción del equipo puede salir reforzada. En fin, un magistrado es algo así como un padre social que, si bien puede castigar, también puede dar ánimos, felicitar, reconocer los progresos... y se subestima demasiado la importancia del refuerzo que puede tener esta actitud positiva.

Así pues, entre la institución judicial y la de segundo nivel pueden existir aspectos complementarios de gran funcionalidad. Pero para que tales sinergias sean eficaces, para que las familias no se les opongan, resistiendo con todas sus fuerzas, estos lazos mutuos no deben convertirse en alianzas perversas, establecidas a espaldas de la familia. Yo no llegaré a decir, como hacen a veces ciertos estudiosos de la sistémica, que las familias constituyen, en igualdad de derechos, el tercer *partenaire* de estos triángulos de interacciones. A mi juicio, esto es engañarse acerca de la libertad de elección de que realmente disponen las familias, o negar la coacción bajo la cual se ven obligadas a participar en dichas interacciones, incluso si tal cosa llega a olvidarse con el paso del tiempo.

Así pues, para mí, las familias no son verdaderamente *partenaires*, sino clientes obligados. De ahí a negarles todo respeto, a hacer de ellas una especie de objeto ma-

nipulable a merced de la programación de los demás, hay, evidentemente, un paso que yo no daré, puesto que merecen un respeto, por muy extraviado que sea su comportamiento. Ya he señalado hace poco una muestra de respeto, que es advertirlas por adelantado de lo que va a suceder, reconociéndoles incluso poderes para modificar el curso previsto, si pueden presentar soluciones alternativas convincentes... Efectivamente, en especial, si las ideas o contrapropuestas de una familia son verdaderamente realistas y convincentes, es de éstas de las que hay que partir y no de las propuestas de las instituciones que intervienen en el caso. En nombre de este principio, que es advertir por adelantado, la colocación salvaje de un niño en un establecimiento, realizada a espaldas de la familia, aprovechando, por ejemplo, que el niño se encuentre en la guardería o en la escuela, debería constituir únicamente una excepción, y no una forma cómoda de enfrentarnos a nuestras propias fobias. Si realmente hay que proteger a un niño desplazándolo rápidamente de su familia, sin dar a ésta ocasión de esconderlo o de presionarlo, siempre se le puede ingresar discretamente en un servicio de pediatría o en otro lugar, y luego discutir con la familia en las 2-3 horas siguientes. Si desgraciadamente la familia no acepta en absoluto la medida de protección provisional, siempre se está a tiempo de recurrir a la institución judicial... Todo esto puede suceder en unas horas, pero me parece preferible a la colisión previa, inmediata, con la autoridad judicial.

Otra muestra de respeto es mantener escrupulosamente con los profesionales los compromisos que se han adquirido en el triángulo equipo-tribunal-familia, sin permitirse modificarlos, por ejemplo, mediante una simple llamada telefónica entre profesionales. Estos compromisos hacen refe-

rencia a distintos aspectos del programa de ayuda y especialmente a la discreción, secreto, confidencialidad o no confidencialidad de las conversaciones, etc., pudiendo establecerse caso a caso, de forma variable, pero insisto, simple y firmemente, en que cada cual ha de respetar aquello a lo que se ha comprometido. Si se ha prometido no hablar al juez del contenido de las conversaciones, hay que mantener dicha promesa, incluso cuando equipo y magistrado se encuentran a solas, en la intimidad amistosa del despacho de éste. Recíprocamente, si hay un compromiso para informar al juez de cualquier aspecto de importancia, no hay que ceder a la tentación del secreto bajo la presión seductora de la familia.

Si en el triángulo equipo-tribunal-familia, existe este respecto entre todas las partes, con un reconocimiento del status de cada cual, la interacción puede resultar complementaria y positiva.

Sin embargo, no siempre es así, como vamos a ver seguidamente:

#### **B. Algunos problemas relacionados con la intervención de la institución judicial.**

1) El problema más grave que se plantea en numerosos países es el siguiente: en el interior de la institución judicial existe un tribunal de menores que, entre otras funciones, tiene la de proteger a dichos menores, a menudo alentando a la familia e intentando mejorar su funcionamiento, otras veces ingresando a los niños en instituciones y, cuando es verdaderamente necesario, decretando la pérdida de derechos paternos, que constituye una de las sanciones más graves. Pero existe asimismo un tribunal penal para los adultos, que juzga delitos y crímenes, y que puede enviar a la cárcel al autor de la violencia física o sexual,

a veces durante largos años... Sin embargo, este tipo de medidas, que suponen la desmembración de la familia, con frecuencia resultan poco protectoras para el propio niño-víctima, ya que se le hace el pesado e injusto reproche de ser el responsable de la desmembración; incluso si no se exteriorizan tales reproches, el niño también suele experimentar sentimientos de culpabilidad por esta causa... Así pues, en la mayor parte de casos, sería mejor evitar intervenciones excesivamente duras, ejercidas en solitario -fuera de programa- del tribunal penal... aunque, a la inversa, tampoco es cosa de poner a las instituciones judiciales bajo el control de las instituciones sociales.

El tribunal penal debe conservar su autonomía en consideración al equilibrio social, pero también ha de entender, por sí solo, que su acción debe ser moderada y que ha de quedar integrada en un programa de conjunto. Como que, hoy por hoy, las cosas no suceden así, y como que el equipo, cuando recurre a la institución judicial, no controla la posible intervención del tribunal penal, la consecuencia es que, a veces, en ciertos países, el equipo duda en pedir ayuda al tribunal, incluso si la familia se resiste a su acción. Una solución a este problema es abrir el diálogo en los distintos partidos judiciales, entre magistrados y equipo, pero, repito, a un tribunal no puede imponérsele que modifique su actitud, esto es algo que ha de partir del propio tribunal.

2) Independientemente de esta dificultad importante, ciertas instituciones de segundo nivel eligen mal el momento en que recurren a la ayuda de la institución judicial. Algunas lo hacen demasiado pronto, porque carecen de seguridad en sí mismas, y se amparan enseguida bajo la protección del magistrado-ogro, de quien, por otra

parte, mitifican su poderosa acción. Son también esos mismos equipos los que, como decía antes, no cesan de decir a sus clientes: "Si no obedecen, se lo comunicaré al juez". Otros equipos, por el contrario, adoptan posiciones de todopoderosa acrobacia, no reconociendo jamás los límites de su poder de influencia; entonces las entrevistas se multiplican, y cada una de ellas es como un pulso, pero la protección del niño no queda garantizada. Otras veces estos equipos mienten a los padres, atribuyéndose más derechos de los que tienen, o ejerciendo presiones sociales inaceptables, y procediendo a ingresar a los niños en instituciones, de forma autoritaria y sin tener verdadera autoridad para ello. Lo digo nuevamente, el recurso al tribunal debería efectuarse serenamente, como una confesión de impotencia, tranquila y no vergonzante, por parte del equipo de segundo nivel, cuando las familias resisten demasiado o incurrir en trampas y engaños, y el niño queda desprotegido. Esta medida debe anunciarse previamente, una vez y sólo una, discutiéndola, y adoptándola tranquilamente, en su caso, si no se logra un acuerdo.

3) Una trampa más sutil, de la que ya he referido anteriormente una aplicación análoga, es la del tribunal, al que se pasa el caso, cosa que nos deja libres de toda responsabilidad. El es quien deberá mostrarse eficaz, y nosotros, nos lavaremos las manos. Esta ilusión, depositada en lo que sería sensatez y eficacia máximas del tribunal, a veces es una hipocresía que, también en este caso, mantiene la homeostasis social.

Este es un ejemplo banal, pero que he vivido muchas veces: en un pueblecito, se sospecha que un niño de diez años es objeto de repetidas palizas propinadas por su padre, hombre violento y marginal que

vive en una barraca a la salida del pueblo, y que ya ha tenido varios problemas con los vecinos. El maestro lo comunica a un equipo especializado; se acude a interrogar al niño a la escuela, y éste, muy molesto y con muchas reticencias, reconoce los hechos. Se entra en contacto con la familia, que los niega con vehemencia. Durante este tiempo el niño permanece siempre en su domicilio. Se recurre al tribunal de menores correspondiente, que abre una investigación. Al cabo de tres semanas, el juez declara que no puede hacer nada, porque los hechos no están suficientemente probados. Y la acción se debilita, se estanca, en una mezcla de buena conciencia y de culpabilidad vaga por parte de unos y otros, que conduce al inmovilismo. Sin embargo, pienso que en un caso como éste el equipo debería continuar desempeñando un papel de mala conciencia social, interpellando a todo el mundo, provocando una crisis, diciendo: "¡Esto no marcha, lo que estamos haciendo es salir del paso con excesiva facilidad!" Pero, comprenderán ustedes que si, como decía anteriormente, el equipo ha elaborado como mecanismo de defensa el hecho de aceptar demasiados casos, no tendrá tiempo de provocar crisis alguna. La homeostasis social quedará protegida, es decir, tan solo se asistirá a los niños maltratados y a los niños que sean sometidos a abusos sexuales cuando sus padres no sean demasiado violentos, es decir cuando no partan la cara de quienes intervienen en el caso.

Y siempre y cuando la influencia social de los padres no sea excesiva, ¡nunca se osará tocar a los hijos de los notables ciudadanos, qué duda cabe, fuera de toda sospecha!

4) Por último, en el triángulo interaccional tribunal-institución de segundo nivel-familia, ya he aludido anteriormente a algunas disfunciones referidas a las familias.

Hay otras, naturalmente, que conciernen a los dos partenaires profesionales del triángulo. Estas son los principales:

- El tribunal puede confundir su independencia de decisión, que toda la sociedad le reconoce, con la más pura arbitrariedad. Porque, si bien es dueño de sus decisiones, también debe justificarlas, apoyarlas en textos legales, participar en el juego democrático del derecho a la defensa y al recurso. No puede extralimitarse en sus derechos. Si ha adquirido compromisos con el equipo en relación a un programa, debe mantener su palabra, y si cambia de parecer, también él está obligado a comunicárselo al equipo previamente, a escuchar sus reacciones, y a tenerlas en cuenta en lo posible. En caso contrario, si el tribunal se conduce como un señor arbitrario, desmota al equipo para que siga cooperando lealmente con él en el caso presente y en lo sucesivo. También en este caso, el equipo tiene obligación de expresar su descontento y reclamar un trato digno. En particular, cuando el tribunal se hace cargo de un caso a instancia de un equipo experimentado, muchas veces no es aconsejable que inicie toda la exploración desde cero, como si el equipo en cuestión fuese un informante sospechoso. Incluso, aunque posteriormente necesite fundamentar su actuación en informes por escrito procedentes de sus propios medios de investigación, puede proseguir su actuación con carácter provisional, confiando en el equipo, e integrando al máximo el trabajo de exploración del mismo.

A la inversa, existen instituciones de segundo nivel que desearían jugar con el tribunal como con una marioneta, es decir, que intervenga tan solo cuando necesiten del mismo, de la forma que dichas instituciones quieran, actuando a su dictado. Pero luego, tampoco ellas respetan los compro-

misos adquiridos, y sólo ponen en conocimiento de los magistrados lo que les parece. Si tienen la mala suerte de que el magistrado tome una decisión independiente que no les convenga, se apresuran a proclamar que los magistrados son unos tiranos arbitrarios. Sin embargo, a mi juicio, cuando se recurre al tercer nivel, a poco digno que sea el trato recibido, debe reconocerse humildemente la dimensión independiente de su poder.

Y todavía queda la trampa de la burocracia, que encalla las cosas cuando no establece comunicación más que por carta o mediante informes escritos.

Estas disfunciones pueden superarse si instituciones de segundo nivel y tribunales hacen el esfuerzo de reunirse, conocerse mejor, dialogar, explicarse sus intereses y sus lógicas de acción, necesaria y afortunadamente, un poco distintas. Pero tampoco hay que ir demasiado lejos y confundir esta comunicación hablada, directa y respetuosa con el compañerismo excesivo.

En ciertas regiones, por ejemplo, se llega a tal grado de entendimiento que el fiscal del tribunal asiste sistemáticamente a las reuniones de síntesis del equipo, amigablemente, de forma informal. A mi juicio, esto resulta excesivo, lleva a un alto grado de control social, a la colusión de las instituciones. Y también, paradójicamente, a la pérdida de valentía y de capacidad de oposición, ya que se contesta menos a un compañero que a un colega al que se respeta y que se mantiene en su papel.

## CONCLUSIONES

Nunca he sido un especialista en conclusiones, de modo que voy a terminar aquí, de un forma un poco abrupta. Lo que he expuesto es fruto, en unos casos acertado, en

otros desafortunado, de nuestras propias experiencias. Las soluciones que he propuesto a lo largo de mi exposición son imperfectas: tal vez a partir de sus reacciones espontáneas, podremos mejorarlas, conjuntamente. Tengan especial cuidado de que los equipos que pongan en marcha no sirvan, ni tan siquiera en parte, para mantener la homeostasis social, protegiendo algún que otro niño aquí y allá. No les den más trabajo del que sus medios les permitan efectuar. Ayúden-

les a protestar y a denunciar lo que no funciona. Recordemos todos que, más allá de los métodos, por distintos que puedan ser, nuestro único y esencial objetivo es proteger a los niños en peligro. Este objetivo a menudo exige medios importantes, de envergadura, como el ingreso en instituciones o la puesta en marcha de procedimientos judiciales. Ocultárselo o creer que todo va a resolverse tan solo con la magia de la palabra, generalmente es hipocresía.

Traducido por: Jordi Curell i Guerra.

---

<sup>(1)</sup> En una pequeña parte de casos es la institución judicial quien solicita al equipo que se ocupe de casos ya referidos al tribunal por otras vías. Otra parte, todavía más pequeña, la constituyen familias o niños que se dirigen directamente al equipo

<sup>(2)</sup> En este apartado emplearemos el término "equipo" por comodidad de lenguaje, pero en el apartado precedente hemos visto que en la mayor parte de casos se trataba de una asociación momentánea de instituciones de segundo nivel, con inclusión del equipo especializado