

Family TO Family

HERRAMIENTAS

para reformar el sistema
de familias de crianza

Cómo tender puentes entre las familias, vecindarios y comunidades para el bienestar del niño

JOANNE OMANG Y KATHY BONK

La cantidad de niños que hoy reciben atención y cuidado extrahogareños en Estados Unidos ha alcanzado la mayor cifra de todos los tiempos.

En el campo de la asistencia al niño, la lista de las situaciones que provocan dolores de cabeza puede ser muy larga. Los asistentes sociales de las instituciones que operan en el terreno trabajan al máximo de su capacidad, y aún más, pero pese a ello tienen grandes dificultades para lograr los resultados deseados. La cantidad de casos por atender es enorme y parece ir en aumento. El número de niños y jóvenes de color que deben recibir atención fuera de sus hogares es desproporcionado. Las familias de crianza (foster families) y adoptivas parecen escasear más que nunca y los niños permanecen demasiado tiempo en condiciones de vida que supuestamente tendrían que ser temporarias. Los niños en riesgo enfrentan en la actualidad una multitud de problemas, más graves y difíciles de resolver que en ningún otro período de los últimos veinticinco años.

En estados tan diversos como Pensilvania y Maryland y en áreas urbanas como Nueva York, Cleveland, Cincinnati, Filadelfia y Los Angeles, los dirigentes de las instituciones de asistencia al niño tienen hoy una respuesta ante estos problemas. Con ayuda de la Fundación Annie E. Casey, han adoptado

un conjunto de estrategias y prácticas que tienen como título general **Family to Family: Tools for Rebuilding Foster Care** ("De familia a familia: herramientas para reformar el sistema de familias de crianza"). Se trata de una reformulación total de los servicios de asistencia al niño, que combina ciertos principios tradicionales ya consagrados con nuevas herramientas prácticas para las tareas diarias.

Éxitos y desafíos

La cantidad de niños que hoy reciben atención y cuidados extrahogareños en Estados Unidos ha alcanzado la mayor cifra de todos los tiempos.

Las mejores estimaciones disponibles nos dicen que en un día cualquiera hay más de 500,000 bebés, niños y jóvenes que reciben atención institucional. En el condado de Los Angeles hay unos 50,000 niños bajo custodia; en la ciudad de Nueva York, cerca de 40,000. En otras ciudades, de un tamaño semejante al de Cleveland, la cantidad aproximada es de 6,000. Estas cifras se duplicaron desde mediados de la década del ochenta, y hasta años recientes sólo un puñado de comunidades había logrado reducir las.

Un proyecto de la
Annie E. Casey Foundation.
Para más información
llame al 410.547.6600

Este aumento, que deriva en parte de la creciente cantidad de niños en riesgo de abuso y abandono, refleja asimismo las dificultades que tienen las instituciones de asistencia al niño para responder adecuadamente a un mayor nivel de necesidades. En nuestros días, muchos niños padecen problemas físicos y de conducta vinculados con la drogadicción de los padres, la degradación de la salud ambiental y otras consecuencias de la pobreza, y con la violencia física que existe en la familia. La crisis provocada por el sida dejó a los bebés y niños VIH positivos sin padres y necesitados de recibir cuidados especiales. Antes, los carteles publicitarios mostraban un huérfano de ojos azules sin mayores problemas que sólo necesitaba de un hogar y estar rodeado de afecto para crecer y prosperar; hoy, éste es un mito hace tiempo extinguido, si es que alguna vez fue realidad.

Esto ha impuesto mayores exigencias a los padres de crianza y adoptivos. Los asistentes sociales mencionan tasas de rotación propias de los organismos con alto índice de rotación de beneficiarios, en la medida en que muchos padres de crianza voluntarios advierten que han traído a su hogar a jóvenes cuyos problemas superan lo que ellos, como padres, están en condiciones de manejar. Las múltiples necesidades que hoy tiene el niño exigen gran pericia y numerosas respuestas, no sólo en lo tocante a su cuidado y atención y a la disciplina que debe enseñársele a respetar, sino también en lo que respecta a las discapacidades de aprendizaje, la educación especial, la atención de la salud física y psicológica y la rehabilitación. A menudo, los padres de crianza que renuncian a cumplir esa función se quejan de que recibieron un apoyo insuficiente de la institución de asistencia al niño para satisfacer todas esas necesidades. El saldo de todo ello ha sido que el caudal de familias de crianza disponibles en Estados Unidos ha disminuido constantemente en los últimos tiempos, al par que aumentó la cantidad de niños que necesitan atención.

Algunas agencias se lamentan de haber agotado ya la disponibilidad de padres de crianza y adoptivos en sus respectivas comunidades, o bien consideran que ya a los diez años el niño entra en la categoría de "inadoptable" hasta que, por su edad, queda

fuera del sistema. Como cosa de rutina, los adolescentes sólo son asignados a albergues y otras entidades de atención colectiva. Niños que, por su propia seguridad, fueron separados de sus familias biológicas tienen con frecuencia que esperar mucho tiempo antes de que se les asigne una ubicación definitiva; incluso los que comienzan a ser atendidos por el sistema de asistencia al niño cuando aún son bebés deben esperar muchas veces cuatro o más años hasta que se les encuentre una familia permanente. Un gran número de niños ha sido ubicado en albergues, hogares para grupos especiales, internados, o con familiares que tal vez carezcan de los recursos económicos adecuados para atenderlos.

"Cuando en 1992 se dio comienzo a la iniciativa *Family to Family*, existía la creencia generalizada de que estas tendencias eran irreversibles", afirma John Mattingly, de la Fundación Annie E. Casey. "Sin embargo, a partir de nuestra experiencia en algunas instituciones públicas de asistencia al niño, sabíamos que podía crearse una fuerte asociación entre los niños, familias y comunidades, por un lado, y por el otro los asistentes sociales de niños, padres de crianza y padres adoptivos, y que dicha asociación sería muy beneficiosa para los niños". Las consultas realizadas con expertos en la materia de todo el país, así como el intenso trabajo directo con asistentes sociales que operan en el terreno, dirigentes comunitarios, supervisores de instituciones y funcionarios dedicados a este campo, dieron como resultado un conjunto de estrategias y herramientas innovadoras para superar las antiguas barreras y poner en práctica ciertos conceptos operativos.

Principios fundamentales de *Family to Family*

Family to Family no representa una nueva moda en materia de servicios sociales o un nuevo modelo de asistencia al niño. No pretende remediar las cosas de la noche a la mañana ni proporcionar un método revolucionario. Se trata más bien de una entidad en la que han encarnado una serie de principios filosóficos que han dado origen a un grupo de estrategias de probada eficacia,

las que a su vez son instrumentadas mediante un conjunto de herramientas prácticas para el uso diario de directores, administradores y trabajadores en el terreno. En su conjunto, todo ello ofrece una nueva manera de concretar los objetivos que persiguen habitualmente las mejores instituciones de asistencia al niño del país.

El programa se inició en agosto de 1993 en cinco estados (Alabama, Maryland, Nuevo México, Ohio y Pensilvania) y en cinco condados del estado de Georgia. A ellos se sumó en 1996 el condado de Los Angeles, y la ciudad de Nueva York adoptó este enfoque centrado en el vecindario un año más tarde. Todas estas jurisdicciones se comprometieron a desarrollar, en una o más áreas locales, sistemas de padres de crianza y de asistencia al niño centrados en la familia y el vecindario.

Family to Family no fue presentado como un proyecto piloto, un programa que debía ser puesto a prueba por un grupo selecto de asistentes sociales en alguna unidad o división aislada de la institución. Por el contrario, su meta era generar un cambio de sistema y brindar un nuevo tipo de programas de asistencia al niño totalmente integrados.

La buena nueva es que esta iniciativa ha logrado mejorar el funcionamiento de los programas de asistencia al niño, como también los resultados obtenidos por las familias y niños a los que atiende. Instituciones que operaban en grandes centros urbanos y que estaban desmoralizadas porque perdían más de un centenar de familias de crianza por año pueden vanagloriarse ahora de haber conseguido un aumento del 70 al 80% en el número de familias de crianza activas. Vecindarios en los que no había ni una sola familia de crianza o adoptiva cuentan en la actualidad con más de treinta. Los cambios de ubicación de los niños atendidos por el sistema se han reducido hoy a la mitad. Agencias que atienden comunidades tan distintas entre sí como las ciudades de Cincinnati, en Ohio, de Filadelfia, en Pensilvania, o los condados Anne Arundel o Prince Georges, en Maryland, están utilizando regularmente datos sobre resultados que les habría sido imposible obtener cuatro años atrás.

La Universidad de Carolina del Norte y el Research Triangle Institute llevaron a cabo en forma conjunta una evaluación de *Family to Family* en la que sostenían: "Hay vecindarios a los cuales se asigna una alta tasa de niños y donde a la vez se respaldan a familias cuyos hijos corren el riesgo de que los saquen de sus hogares

La adopción de métodos de evaluación que ponen énfasis en que las decisiones se tomen en forma colectiva permite identificar los recursos con que cuentan las familias y comunica que la institución de asistencia al niño está dispuesta a crear una nueva relación con las familias y comunidades ". Y en un fragmento de su evaluación que es quizás el más elocuente, decían: "La experiencia de *Family to Family* sugiere que a pesar de que implantar una reforma perdurable en el sistema de asistencia al niño es difícil, es posible hacerlo".

Éste no ha sido un proceso simple y rápido para ninguno de los involucrados. El enfoque adoptado por *Family to Family* no es parcial y fragmentario sino que constituye una reforma del sistema en su totalidad, y requiere introducir cambios fundamentales tanto en las actitudes como en los comportamientos. Entre los trabajadores sociales, administradores de instituciones o agencias, familias biológicas, de crianza y adoptivas y en la comunidad en general habrá quienes respalden y quienes se opongan a estos cambios. Habrá también funcionarios de entidades u organismos municipales y estatales dedicados a la asistencia al niño que opinen que ese cambio es imposible. No obstante, las filiales que han participado concuerdan en que los resultados obtenidos bien valen los esfuerzos realizados y la dura tarea emprendida. Por cierto que los cambios indispensables no se producen todos juntos ni de la noche a la mañana, pero el solo hecho de que puedan lograrse mejorías importantes ya es una buena noticia.

La base del cambio es tender puentes

Douglas Nelson, presidente de la Fundación Annie E. Casey, sostuvo que esta iniciativa constituye, para las instituciones y familias a cuyo servicio está, una forma totalmente distinta de proceder, ya que en ella la atención en familias de crianza no se considera un

El enfoque adoptado por Family to Family no es parcial y fragmentario sino que constituye una reforma del sistema en su totalidad y requiere introducir cambios fundamentales tanto en las actitudes como en los comportamientos.

Herramientas de *Family to Family* para reformar el sistema de hogares de crianza

Basándose en el éxito de la Iniciativa, la Fundación Annie E. Casey y las entidades subvencionadas por *Family to Family* desarrollaron una serie de 17 herramientas para ayudar a otras organizaciones a crear un sistema de familias de crianza asentadas en el vecindario. La lista de estas herramientas aparece a continuación. Cada uno de estos manuales ofrece elementos indispensables para generar un cambio auténtico en las autoridades, los proveedores de servicios asistenciales y los activistas de la asistencia al niño tanto en el plano comunitario como en el estado y el país en su conjunto. Cada manual incluye un panorama general de una página de extensión, un resumen de doce páginas y una guía completa para la puesta en práctica de los programas, de 40 a 60 páginas. Todo este material se puede obtener gratuitamente solicitándolo al sitio Web de *Family to Family* (www.aecf.org/familytofamily) o escribiendo a Annie E. Casey Foundation, *Family to Family*, 701 St. Paul Street, Baltimore, MD 21202.

Reclutamiento, capacitación y apoyo

Los sistemas de familias de crianza pueden reformular su manera de actuar con las familias de crianza y adoptivas a fin de retener por más tiempo su participación, atendiendo oportunamente a las inquietudes que plantean dichas familias, mejorando su capacitación y brindándoles servicios de apoyo vecinales.

Necesidad de la autoevaluación

La eficacia de las políticas, programas y prácticas debe ser analizada y supervisada para orientar las acciones futuras.

La creación de asociaciones con los vecindarios y las comunidades locales

Los dirigentes y grupos comunitarios pueden constituir auxiliares naturales de toda institución de asistencia al niño.

Importancia de los equipos en la toma de decisiones

La familia y la comunidad pueden participar en las decisiones vinculadas con el bienestar del niño, contribuyendo así a dar su apoyo a los resultados obtenidos.

De la teoría a las prácticas vecinales

Con una actitud cuidadosa y comprometida es posible resolver los inconvenientes que se oponen al establecimiento de buenas relaciones entre la institución y la comunidad.

Gente que ayuda a la gente

El apoyo brindado a los profesionales de la asistencia al niño por los auxiliares naturales en Tacoma, estado de Washington, suministra un modelo para crear un sistema asistencial asentado en el vecindario.

Al borde del abismo

El difundido abuso de sustancias tóxicas, en particular de la cocaína crack, obliga a los asistentes sociales a identificar y abordar los efectos que ellas causan en los padres e hijos.

procedimiento de rescate, remoción y devolución [como en el enfoque tradicional], sino un puente.

Cleveland, como gran parte de los centros urbanos de Estados Unidos, es una ciudad recorrida por autopistas y ríos. De ahí que cuando comenzó a desarrollarse la Iniciativa de *Family to Family* en el condado de Cuyahoga (en el cual se encuentra el área metropolitana de Cleveland), los puentes

pasarán a ser el símbolo que mejor permitía representar la nueva manera de proceder en la asistencia al niño.

Casi nadie puede discrepar con el principio teórico en que se funda *Family to Family*, a saber, la creación de asociaciones para asistencia al niño con las familias biológicas y de crianza y el resto de los familiares, con los vecindarios y comunidades, y con otras instituciones públicas y privadas. En la práctica,

La atención de familias con casos de drogadicción

Los asistentes sociales necesitan incorporar nuevas habilidades para hacer frente a los problemas que plantean las familias afectadas por la drogadicción.

START: Modelo asistencial para familias con casos de drogadicción

En Cleveland, Ohio, se aplicó con éxito el proyecto piloto START para la recuperación y tratamiento de drogadicción.

Modelo para la asociación entre entidades públicas y privadas de asistencia al niño

Descripción de algunas de las numerosas formas que puede tomar la colaboración entre las instituciones públicas y privadas de asistencia al niño.

La asociación entre los correccionales de menores y las instituciones de asistencia al niño

Los dos sistemas tienen destinatarios comunes y pueden aprender a funcionar de manera conjunta.

Comunicaciones estratégicas

Las instituciones de asistencia al niño tienen que cultivar una buena relación con los medios de comunicación, sobre todo en momentos de crisis.

Políticas y prácticas para reducir la permanencia de los niños en instituciones de atención y cuidado temporarios

Mediante las políticas públicas, así como por la forma de diseñar y administrar los programas o de ponerlos en práctica, pueden superarse los obstáculos que se oponen a una asignación eficaz de los niños.

Programas innovadores para reducir la permanencia de los niños en instituciones de atención y cuidado temporarios

Manual complementario del anterior; en el que se brindan ejemplos concretos de programas que tuvieron éxito.

La seguridad ante todo

Toda institución debe estar preparada para enfrentar los desafíos y riesgos que sufre la seguridad del personal que opera en el terreno.

Seminario para mejorar la fortaleza emocional

En la tarea asistencial, el desgaste forma parte de los gajes del oficio. En este seminario se procura incorporar una mayor fortaleza emocional al equipo básico conformado por los asistentes sociales y su supervisor.

Cómo fomentar la innovación en las instituciones de asistencia al niño

La asistencia al niño gira en torno de las tareas prácticas, y los dirigentes deben saber cómo ayudar a su personal a superar los cambios permanentes y remover los obstáculos que les impiden alcanzar los objetivos propuestos.

Family to Family dispone asimismo de un breve video que ofrece un panorama general sobre la Iniciativa, titulado "Family to Family: reforma del sistema de familias de crianza". Puede solicitarlo por correo postal o a través del sitio Web de la organización.

sin embargo, siempre fueron los asistentes sociales de niños los que dirigían los procedimientos y tomaban las decisiones fundamentales; y a menudo, consideraban a los padres biológicos como adversarios y a los de crianza como meros subordinados suyos en la tarea diaria de atención a los niños en riesgo.

En sus encuentros periódicos de capacitación con sus colegas de todo el país,

Terri Ali, que opera como nexo de *Family to Family* con el vecindario en el condado Cuyahoga, suele manifestar: "El personal de las instituciones debía aprender de qué manera tender puentes para lograr que estas asociaciones funcionasen".

Family to Family ha modificado el enfoque tradicional en todos los planos. Ha revertido la premisa según la cual los intereses de las familias biológicas y las de crianza son diametral-

mente opuestos. Allí donde ha sido posible, ha fomentado que se entablaran entre ambas familias relaciones de trabajo, en tanto que los asistentes sociales de niños cumplen más bien funciones de mediación y coordinación.

Según Judith Goodhand, ex directora ejecutiva del Departamento para Niños y Familias en el condado Cuyahoga, sostiene que antes de que comenzara la Iniciativa de **Family to Family** una de las prácticas más disociadoras era la total separación existente entre las familias biológicas y de crianza. “A lo largo de los años he visto a muchos niños desconsolados por la forma en que sus padres de crianza se referían a sus padres biológicos”, comenta. “En el sistema tradicional, no eran muchos los que advertían el hecho tan simple de que el vínculo emocional entre padres e hijos es una fuerza poderosa, y que la mayoría de los niños aman a sus padres biológicos sin importarles lo que son o lo que hacen”, agrega.

“Las estrategias puestas en práctica por **Family to Family** – continúa diciendo Goodhand – educan y estimulan a las familias biológicas, de crianza y adoptivas, como también al personal de las instituciones, para que trabajen conjuntamente en favor de los mejores intereses de los niños, incorporándolos a las decisiones que afectan su vida”. Y Terri Ali añade: “Lo llamamos tomar las decisiones en equipo. Desde el principio nos preguntamos qué es lo mejor para el niño o el adolescente, y todo el mundo se coloca en el mismo bando que los padres biológicos, a quienes no consideramos nuestros adversarios sino personas tan interesadas en el bienestar del niño como nosotros”.

La creación de asociaciones con la comunidad

A menudo se afirma que la participación de la comunidad es un elemento esencial de todo servicio de asistencia al niño. No obstante, suelen producirse situaciones tensas, ya que algunos dirigentes comunitarios conciben a los asistentes sociales de niños como intrusos que incursionan en un vecindario y se abalanzan sobre los niños arrebatándolos de sus hogares, con lo cual éstos se convierten más

tarde en hombres y mujeres agresivos, que nunca experimentaron el amor de una familia o el apoyo de una comunidad. Análogamente, los medios de comunicación suelen dirigir su atención y sus críticas únicamente a las fallas del sistema, en especial cuando cobra difusión el caso de un niño abusado o abandonado que fallece en un hogar de crianza donde lo colocó la institución.

Peter Digre fue director del Departamento de Servicios para Niños y Familias del condado de Los Angeles durante más de ocho años. Antes de eso, había sido gerente de operaciones del Departamento de Servicios de Salud y Rehabilitación de Florida, un organismo que invertía 7,000 millones de dólares anuales en servicios de salud y humanos, incluidos los de asistencia al niño, para todos los estados del país. “La participación de la comunidad fue el elemento decisivo de nuestro éxito”, declara Digre. “Para mí los vecindarios y los individuos y grupos defensores de los niños, en especial las iglesias locales, eran una extensión de nuestra agencia. Eran nuestros socios en todo lo concerniente a reclutamiento y servicios, y nuestros intermediarios con respecto a los medios de comunicación y las autoridades elegidas”.

En la actualidad, el condado de Los Angeles mantiene relaciones contractuales y subcontractuales con más de quinientas organizaciones comunitarias, pero llevó varios años cultivar estas relaciones duraderas. “Lo que más me gusta es estar en la comunidad, encontrarme y trabajar con la gente en su propio territorio”, sigue diciendo Digre. “El hecho de apartarme diariamente de las limitaciones propias de las tareas burocráticas renovaba mi energía”. Tanto Digre como Goodhand se desempeñan ahora en la Fundación Casey – Goodhand en un centro de Carolina del Norte y Digre como consultor en Los Angeles – transmitiendo directamente su experiencia a otros.

Family to Family ha establecido mecanismos para edificar genuinas relaciones de colaboración con las comunidades de las que proceden la mayoría de los niños atendidos por la institución. Valora a los miembros y dirigentes de la comunidad por su capacidad para cuidar y atender a los niños, su condición de fuentes de información y de nexos con

el vecindario, y el hecho de que puedan convertirse en defensores de los niños de la zona y en auxiliares en la tarea emprendida por la institución.

Gracias al empleo y mejoramiento de las herramientas ofrecidas por **Family to Family**, sus filiales pudieron hacer la nómina de las redes de centros comunitarios y parroquiales con el objeto de que éstos ayudasen a reclutar hogares de crianza, conseguir posibles lugares para realizar las reuniones y ofrecer ciertos servicios esenciales. "Antes de que esto sucediera, cuando nos cruzábamos en la calle con un dirigente comunitario no lo reconocíamos, simplemente porque no vivíamos en la zona", sostiene Goodman. Hoy, en cambio, la agencia va al vecindario y el vecindario viene a la agencia. Las tareas de reclutamiento, capacitación y apoyo a las familias biológicas y de crianza han pasado a ser la piedra angular de la iniciativa de **Family to Family**.

Denise Goodman es consultora de muchas instituciones de asistencia al niño de Ohio y ha capacitado a miles de padres de crianza en más de quince estados. En Cleveland, la agencia combina la tarea de reclutamiento de padres de crianza y adoptivos con las de capacitación previa de estos padres. En un seminario reciente llevado a cabo por **Family to Family**, Goodman manifestó: "Uno de los problemas que hemos superado es la deserción de los padres durante el período de capacitación. Asisten a los cursos, permanecen en ellos y los terminan. Más adelante vuelven para recibir clases de recuperación. Durante la capacitación, tenemos la oportunidad de inculcar a la gente la filosofía y los valores sustentados por **Family to Family**".

Terry Ali también cumple importantes funciones en el apoyo brindado a los padres de crianza antes de la capacitación y certificación, en su transcurso y a su término. Afirma estar muy complacida por la forma en que gran cantidad de padres de crianza y adoptivos han enfrentado el desafío en numerosas comunidades del área metropolitana de Cleveland. "Antes los niños eran asignados sin tomar en cuenta el código postal o la característica telefónica de su lugar de residencia, mientras que ahora son asignados

dentro de su propia comunidad", sostiene. En la actualidad los centros vecinales no sólo se ocupan de las tareas de reclutamiento sino que además desarrollan programas de actividades extraescolares, para el fin de semana y de descanso para las familias de crianza.

El establecimiento de mejores relaciones comunitarias no sólo implica contar con más opciones para el reclutamiento de padres de crianza y adoptivos, sino también crear una mejor cooperación con otras organizaciones de las ciudades o condados que se ocupan de los niños, como las instituciones de salud que atienden poblaciones en riesgo, centros de enseñanza especial, tribunales de menores, departamentos de policía, autoridades elegidas y dependencias del poder judicial.

Por ejemplo, alrededor de un millón y medio de niños norteamericanos tienen a uno de sus progenitores entre rejas, y el 75% de las mujeres que sufren condenas de prisión son madres (comúnmente de dos o tres hijos). En estos casos, la necesidad de cooperación entre las instituciones de asistencia al niño y las judiciales se torna evidente, ya que trabajan en parte con las mismas personas. En la mayoría de las jurisdicciones, no existe gran contacto entre ellas, pero una de las herramientas creadas por **Family to Family** contribuye a cimentar relaciones de trabajo conjunto que benefician a ambas partes.

Las asociaciones comunitarias captan, asimismo, el interés de los medios de comunicación más allá de las notas sensacionalistas habituales cuando se produce la muerte de un menor. Los programas de acercamiento comunitario que apuntan a un público específico, ya sea a través de los medios de comunicación convencionales o de otros medios comunitarios, pueden contribuir al reclutamiento, ampliar las fuentes de financiación y mejorar el acceso a las autoridades elegidas, al mismo tiempo que familiariza a los periodistas locales con las actividades de la institución. Todo esto puede revestir enorme importancia si de pronto se produce una situación de crisis y la institución ocupa por un tiempo el centro de la atención pública.

*Las tareas de reclutamiento, capacitación y apoyo a las familias biológicas y de crianza han pasado a ser la piedra angular de la iniciativa **Family to Family**.*

Mantenimiento de vínculos estables entre la familia y la comunidad

Un principio fundamental de *Family to Family* es que una de las prioridades consiste en brindar a todos los niños una vida familiar estable, segura y permanente.

Nicholas Scopetta es el comisionado de la Administración de Servicios para Niños de la ciudad de Nueva York. Esta institución ha abrazado algunos de los principios básicos de *Family to Family* adhiriendo firmemente a los servicios vecinales. "Tal vez el hecho más gravitante en las políticas públicas es que el 80% de los niños incluidos en nuestro sistema se crían con padres de crianza o parientes", suele manifestar Scopetta ante las autoridades y el público. "Por esta razón, el programa de *Family to Family* resulta muy coherente. Al preservar y mejorar la relación entre los padres biológicos y sus hijos durante la intervención temporaria de los padres de crianza, reduce el trauma que significa para los niños tener que apartarlos de su hogar y favorece un reagrupamiento más rápido y eficaz de la familia cuando están dadas las condiciones de seguridad para ello", agrega.

Dado que su estrategia consiste en centrarse en las necesidades del niño, *Family to Family* permite que cualquier persona o entidad que se ocupe del niño mantenga con él una relación permanente durante el período en que es apartado de su familia biológica, como también después del reagrupamiento de la familia. La familia biológica no es desgarrada por la separación, sino que en la práctica se la amplía a fin de dar cabida a otras personas que atienden al niño o cuidan de él. La familia biológica sigue formando parte de la vida del niño mientras éste se encuentra en un hogar de crianza, y lo mismo ocurre con la familia de crianza cuando se logra reagrupar a la familia biológica. Mediante este enfoque se concreta también el objetivo más general de evitar, en lo posible, que la permanencia del niño en la familia de crianza se prolongue demasiado y que sea preciso elaborar para él un programa de vida independiente.

La instrumentación de las estrategias para el cambio

Disponer de una visión general y de principios firmes es esencial, pero éstos deben ponerse

en práctica mediante estrategias capaces de superar las barreras que hasta ese momento le impidieron a la institución alcanzar sus objetivos. Las estrategias concebidas por *Family to Family* hacen intervenir a todos los empleados de la institución, desde su director hasta los recepcionistas, y les inculca que el logro de mejores resultados para los niños es responsabilidad de todos.

Una de las estrategias decisivas radica en disponer una secuencia ordenada de medidas: partiendo del mejoramiento del sistema de asignación de los niños, se pasa luego a la introducción de cambios en los procesos de toma de decisiones, y finalmente se aborda la capacitación del personal y las medidas de seguridad. En todas las etapas hay realimentación y consultas, y se incorpora un nuevo vocabulario que ponga de manifiesto la adhesión de los dirigentes a un proceso de cambio irreversible. Se concibe un plan individual para cada niño tomando en cuenta la opinión de todos los sectores de la institución, y lo mismo se hace cuando debe llevarse el plan a la práctica.

William M. Denihan, sucesor de Goodhands como director ejecutivo del Departamento de Servicios para Niños y Familias en el condado de Cuyahoga, lo sintetizó de este modo: "En nuestra declaración de principios se sostiene que nuestro propósito es asegurar que los niños que corren riesgo de sufrir abuso o abandono reciban la protección y el cariño de una familia, así como el apoyo de una comunidad. Antes de que existiera *Family to Family*, parecía como si nos hubiésemos olvidado de la cláusula sobre 'la protección y el cariño de una familia, así como el apoyo de una comunidad'. Con esta Iniciativa eso se ha modificado".

Kathy Bonk is directora ejecutiva de Communications Consortium Media Center (Centro para Medios de Comunicaciones en Consorcio), agencia con sede en la ciudad de Washington, y ha sido madre de crianza. Joanne Omang es una periodista y consultora independiente que trabaja para dicho Centro.

Este artículo fue publicado originalmente en inglés en la edición de diciembre de 1999 de Policy and Practice, la revista de la American Public Human Services Administration.

*Traducción al español: Margarita B. Montalvo
Diseños de las publicaciones de Family to Family por Sharon Ogburn*