

Family TO Family

HERRAMIENTAS
para reformar el sistema
de familias de crianza

La creación de asociaciones con los vecindarios y las comunidades locales

PARTE UNO

LA CREACIÓN DE ASOCIACIONES
COMUNITARIAS PARA
LA ASISTENCIA AL NIÑO

RESUMEN

Family TO Family

HERRAMIENTAS
para reformar el sistema
de familias de crianza

La creación de asociaciones con los vecindarios y las comunidades locales

LA CREACIÓN DE ASOCIACIONES COMUNITARIAS PARA
LA ASISTENCIA AL NIÑO, PARTE UNO

Orígenes

La Iniciativa *Family to Family* fue creada en 1992 por la Fundación Annie E. Casey. Esta Iniciativa partió de la convicción de que las reformas que se introduzcan en el sistema de familias de crianza (foster families) deben adoptar un enfoque más adaptado a la familia, un enfoque que: 1) sea sensible a las necesidades individuales de los niños y sus familias; 2) tenga arraigo en la comunidad o vecindario del niño; 3) respete las diferencias entre las culturas; y 4) pueda atender a muchos de los niños actualmente ubicados en hogares e instituciones para grupos especiales. Los objetivos generales de la Iniciativa son los siguientes:

- Establecer un sistema de familias de crianza más asentado en el vecindario, sensible a las diferencias culturales y que opere principalmente en las mismas comunidades en las que viven los niños.
- Asegurar que los escasos recursos económicos con que se cuenta para el sistema de familias de crianza se destinen exclusivamente a los niños que realmente deben ser apartados de sus hogares.
- Reducir la atención en instituciones religiosas o de otra índole proveyendo, mediante el sistema de familias de crianza, a las necesidades de una cantidad mucho mayor de niños actualmente atendidos en dichas instituciones.
- Aumentar la cantidad y calidad de las familias de crianza.
- Lograr que los niños se reúnan con sus familias tan pronto sea posible, atendiendo a las necesidades de los niños y familias, y no meramente al tiempo de que dispone el sistema.
- Reducir el lapso de permanencia de los niños fuera del hogar.
- Reducir el número total de niños que reciben atención fuera del hogar.

La creación de asociaciones de trabajo con las comunidades repercute profundamente en la forma en que las instituciones de asistencia al niño desarrollan sus actividades.

Como resultado de la experiencia adquirida en las filiales de **Family to Family**, se han desarrollado una variedad de herramientas prácticas. En este folleto se describe una de ellas: “La creación de asociaciones con los vecindarios y las comunidades locales”.

Introducción

Gracias a la creación de asociaciones de trabajo con la comunidad, los programas de asistencia al niño pueden contribuir a la creación de instalaciones que permitan mantener a los niños seguros dentro de sus respectivos vecindarios. La comunidad se beneficia al compartir la responsabilidad por sus niños y familias y los recursos destinados a ellos, en lugar de dejar que tales recursos se utilicen fuera del vecindario. Al involucrar a la comunidad en la toma de decisiones, las instituciones de asistencia al niño pueden adoptar medidas más razonables en los casos individuales a la vez que contribuyen a crear consenso (y obtener apoyo político) en la comunidad en lo tocante a la función y misión de tales instituciones. La creación de asociaciones con los vecindarios y las organizaciones locales tiene diversas ventajas:

- Mejora la capacidad de los programas de asistencia al niño para incorporar, capacitar, retener y apoyar a las familias de crianza del vecindario, brindando así mejores resultados para los niños que participan en el sistema de familias de crianza.
- Contribuye a garantizar que las intervenciones realizadas respeten los antecedentes raciales y culturales de los niños y familias y estén a su alcance.
- Incrementa la cantidad y calidad de los servicios formales e informales proporcionados.
- Contribuye a crear dentro del vecindario una red de apoyo duradero para las familias. cont'd
- Reinvierte el dinero en el propio vecindario, creando puestos de trabajo y promoviendo el desarrollo económico de las comunidades con menores recursos.
- Contribuye a que la comunidad aprecie la complejidad del papel que desempeñan las instituciones de asistencia al niño, mejorando así la imagen que tiene el servicio en la localidad.

La herramienta: qué es y cómo usarla

La creación de asociaciones de trabajo con las comunidades repercute profundamente en la forma en que las instituciones de asistencia al niño desarrollan sus actividades, ya que deben actuar con flexibilidad e incorporar a miembros de la comunidad a su proceso de toma de decisiones. La forma vertical tradicional de tomar decisiones en los organismos burocráticos no sirve cuando se trata de involucrar a las comunidades y vecindarios en el proceso de proteger a sus niños. Si pretenden ganarse el respeto y la cooperación del vecindario y la comunidad, los dirigentes de los programas de asistencia al niño tienen que dejar de lado algunos de sus antiguos hábitos y formas de desarrollar

sus actividades. En lugar de definir de manera unilateral las necesidades de los vecindarios y comunidades, así como de sus niños y familias, los profesionales deben aprender a escuchar.

Las instituciones de asistencia al niño necesitan tomar en cuenta, en primer lugar, los elementos positivos de los vecindarios y comunidades, en lugar de centrarse en sus deficiencias. Es verdad que muchas comunidades pobres de las ciudades tienen problemas, pero también albergan numerosas organizaciones sólidas y personas de alto valor, capaces de apoyar a los niños y familias y dispuestas a hacerlo. El cuadro de la página siguiente bosqueja algunas diferencias entre las prácticas tradicionales de asistencia al niño y las adoptadas por **Family to Family**.

Cómo se crearon las asociaciones con la comunidad: elementos esenciales del proceso

En la creación de asociaciones con vecindarios y grupos comunitarios, se comprobó la eficacia de las seis prácticas siguientes, establecidas por **Family to Family** a partir de sus propias experiencias:

- ❑ Publicidad y difusión de La visión de **Family to Family**;
- ❑ Definición de lo que se entiende por “comunidad”;
- ❑ Rompimiento de las barreras existentes;
- ❑ Establecimiento de una relación contractual con las instituciones comunitarias;
- ❑ Desarrollo de mejores intervenciones/servicios para la comunidad, y
- ❑ Distribución de los niños que reciben asistencia según la zona geográfica.

Publicidad y difusión de La visión de Family to Family: necesidad de participar en el proceso de planificación

La inclusión de un vasto número de representantes de la comunidad en los planes de **Family to Family** dejó en claro desde el comienzo que la relación entre el organismo público y la comunidad sufriría un cambio radical. En cierto sentido, el objetivo de la Iniciativa, que era desarrollar un sistema de familias de crianza asentado en el vecindario, fue a la vez el fin y el medio gracias al cual la agencia comenzó a modificar su manera de planificar, de utilizar la información y de adoptar las decisiones.

Este proceso de planificación cumplió varios propósitos importantes:

- ❑ Dado que el proceso era muy participativo, permitió que los dirigentes de la Iniciativa que actuaban en el terreno compartieran los objetivos de **Family to Family** con el personal de la institución de asistencia al niño. Antes de llegar a la

comunidad, debía obtenerse el apoyo y buena voluntad de los funcionarios. En el caso típico, se crearon comisiones del personal y grupos de trabajo para ocuparse de distintos aspectos de la Iniciativa.

- ❑ Debido a su carácter amplio, el proceso de planificación incluyó el establecimiento de lazos con organismos públicos en otros estados (o sea, promovió una reforma en todo el sistema) y con la comunidad.
Se incorporaron al proceso grupos de planificación locales, comisiones directivas compuestas por proveedores de servicios tradicionales y no tradicionales, así como promotores comunitarios.
- ❑ Desde el comienzo mismo de la Iniciativa se prestó gran atención a la obtención y uso de datos e información muy sólidos. Se estimuló a las filiales de **Family to Family** para que establecieran objetivos concretos mensurables y fijaran un plazo para su instrumentación. Las filiales se mostraron dispuestas a rendir cuenta de sus progresos (o falta de progresos) tanto a sus propios miembros como a la comunidad.

Definición de lo que se entiende por “comunidad”

Si las instituciones de asistencia al niño quieren llegar a la comunidad, deben tener una noción muy concreta de lo que esta palabra significa. Los esfuerzos por desarrollar una relación de trabajo con el vecindario y los grupos comunitarios deben estar encuadrados en la fijación de límites geográficos operativos y claramente comprensibles.

En su artículo “Regenerating Community” (“Regeneración de la comunidad”), John McKnight ofrece esta apropiada definición de una comunidad:

Entendemos por comunidad el espacio social utilizado por la familia, los amigos, los vecinos, las asociaciones vecinales, los clubes, los grupos cívicos, las empresas locales, las instituciones religiosas, las asociaciones étnicas, las iglesias, los sindicatos, las autoridades locales y los medios de comunicación locales.

La creación de asociaciones de trabajo con la comunidad exigirá reformular y reestructurar muchas políticas y prácticas tradicionales de asistencia al niño.

Prácticas tradicionales de la asistencia al niño

Centrada en las deficiencias de la familia y la comunidad

Desconfía de la participación comunitaria

Pretende realizar una tarea perfecta

Prefiere las reuniones tranquilas de pocas personas

Resultados previsibles

Sólo están a cargo profesionales acreditados

Financiamiento por categorías

Decisiones verticales

Horario de trabajo de nueve a cinco en la oficina central

La institución desarrolla y dirige el programa de acción de asistencia al niño

Centrada en el programa de acción tradicional de asistencia al niño

Con frecuencia sustenta valores homogéneos

Creación de asociaciones con la comunidad

Centrada en los elementos positivos

Fomenta la participación de la comunidad en las decisiones en la medida en que contribuya a la seguridad del niño

Acepta las vicisitudes propias de toda tarea

Reuniones abiertas al público; se fomenta el caos creador

Resultados muy diversos

Participan paraprofesionales y miembros de la comunidad

Financiamiento global flexible

Decisiones adoptadas por todo el equipo de trabajo

Horario de trabajo flexible; presencia en el vecindario

Pertenencia y dirección del programa compartidas con la comunidad

Respalda múltiples causas comunitarias

Fomenta la diversidad cultural

Según McKnight, un aspecto fundamental de la definición de comunidad es la existencia de asociaciones locales voluntarias e interdependientes. McKnight considera que estas asociaciones son capaces de responder con prontitud a los problemas comunitarios.

En la RFP (Solicitud de Propuesta) enviada por el condado de Cuyahoga, Ohio, a las organizaciones comunitarias ofreciéndoles financiar en parte los costos de creación de servicios de familias de crianza asentados en el vecindario, las autoridades se hacían eco de la definición de McKnight enumerando tres características de los vecindarios:

- Límites geográficos razonables, compatibles con la identificación de las familias que viven en la zona;
- Puntos de referencia para las familias, así como para las entidades educativas, sociales, culturales, religiosas, comerciales y vinculadas con los servicios humanos; y
- Contactos formales e informales entre los amigos, las familias, los recursos y los dirigentes identificados con el vecindario y que se interesan por su futuro.

Esta cuestión fue resuelta de otro modo por la filial de **Family to Family** del condado de Anne Arundel County, Maryland, que cuenta con una población de alrededor de 460,000 habitantes:

En el condado de Anne Arundel County, a diferencia de lo que ocurre en Cleveland, no teníamos al principio ningún centro vecinal o de acción social, nada que pudiéramos tomar como base para definir nuestra comunidad. De modo que en las primeras etapas nos debatíamos en torno de esta pregunta: ¿cómo podemos definir la comunidad? Resolvimos que toda vez que un niño debiera ser apartado de su hogar para recibir atención fuera del hogar, lo importante para nosotros era que no cambiase de escuela. Teniendo presente este objetivo, en el condado de Anne Arundel definimos la comunidad sobre la base de los límites de las 12 escuelas secundarias públicas. (Actas de la conferencia "Engaging the Community Workshop", celebrada por **Family to Family** el 5 de diciembre de 1996).

Las distintas filiales de **Family to Family** definieron el término "comunidad" de diversas maneras y aplicaron criterios algo distintos entre sí. No obstante, resulta claro que las familias e instituciones de servicios situadas dentro de los límites geográficos de una comunidad determinada interpretan que tienen una identidad común; y todas ellas se mostraron receptivas a la iniciativa de trabajar de común acuerdo con la institución pública de asistencia al niño a fin de favorecer a los niños y familias del vecindario.

Rompimiento de las barreras existentes: cómo conectarse con la comunidad

Las instituciones públicas de asistencia al niño suelen gozar de mala reputación en las comunidades. Ésta es una realidad desagradable pero que es preciso enfrentar. Algunos miembros de la comunidad consideran que esas instituciones se apropian

de los bebés y trastornan innecesariamente a las familias; otros las conciben como una burocracia indiferente y distante, regida por una serie interminable de normas complicadas y carentes de sentido, que no se preocupa por los problemas cotidianos de la gente del lugar ni le interesan. Suele pensarse que los asistentes sociales de niños conocen poco y nada a las personas del vecindario, sus problemas y tradiciones culturales. Incluso muchos de los que actúan como padres de crianza tradicionales sienten antipatía hacia tales instituciones.

Para complicar aún más las cosas, los medios de comunicación y los políticos critican (basándose a menudo en los pocos datos con que cuentan) a las instituciones de asistencia al niño echándoles en cara que, al permitir que los niños vuelvan a convivir con progenitores que abusan de ellos, contribuyen al daño que sufren los niños y bebés. Por lo tanto, las instituciones están atrapadas entre dos extremos: por un lado, se las percibe como a las encargadas de arrancar a los bebés de sus hogares; por el otro, como desinteresadas de los perjuicios que padecen los niños. Este dilema ha promovido que muchos asistentes sociales de niños se atrincheraran en su actitud como en un "búnker". Con suma frecuencia, el búnker es el edificio en el que funcionan las oficinas del condado o estado y la institución misma. Por lo menos, si uno permanece en el búnker, no tiene que enfrentar esas percepciones negativas de la comunidad. Sin embargo, es evidente que para desarrollar asociaciones de trabajo con la comunidad es menester salir al paso de dichas actitudes y percepciones.

A continuación describiremos las tres estrategias principales empleadas por las sedes de **Family to Family** con el objeto de establecer mejores relaciones de trabajo con la comunidad.

*Puede ser
delicado definir
lo que se
entiende por
vecindario o
por comunidad.*

Las barreras existentes entre la institución de asistencia al niño y la comunidad pueden ser eliminadas eficazmente si existe el fuerte compromiso de desarrollar verdaderas asociaciones.

Estrategia Principal A. Promover la autonomía de la comunidad para que participe en la labor de asistencia al niño

Para que cualquier asociación sea eficaz, hay que trabajar de veras. No basta con realizar debates sobre la cooperación mutua: es esencial realizar tareas y cumplir con funciones concretas. Por ejemplo, en Baltimore un miembro de **Family to Family** organizó una gran Comisión Directiva (integrada por más de 180 personas) en la que participaron ciudadanos comunes, organismos públicos y privados, iglesias, escuelas y universidades, así como otros individuos que vivían o trabajaban en la comunidad seleccionada. En la Comisión estaban representadas tanto las familias de crianza como otras que eran usuarias de los servicios de asistencia al niño. Para crear esta comisión, el miembro de **Family to Family** debió dedicar un tiempo a asistir, fuera de su horario de trabajo, a diversas reuniones de entidades locales. Se empeñó en conocer mejor a las personas que vivían en la comunidad seleccionada.

La Comisión Directiva en cuestión ayudó a poner en práctica los objetivos de **Family to Family** de tres maneras concretas:

- Apoyó la incorporación de las familias de crianza asentadas en el vecindario y participó en su selección;
- En conjunto con la Asociación de Propietarios de Viviendas, que también integraba la Comisión, ayudó a que se les renovara la solicitud a inquilinos y propietarios que se habían presentado para ser familias de crianza pero cuyo lugar de residencia no había reunido los requisitos para ello; y
- Estableció un procedimiento de revisión de las asignaciones que contribuyó a reducir la permanencia en hogares de crianza de los niños de la localidad que se incorporaban al sistema.

Estrategia Principal B. Capacitación conjunta de los asistentes sociales de niños y de los representantes de la comunidad

La filial de Cincinatti, Ohio, resolvió abordar directamente la falta de confianza de la comunidad hacia la institución pública de asistencia al niño. Convocó a reuniones entre los representantes de la comunidad y el personal de la institución a fin de establecer cuáles eran los obstáculos que se oponían a una colaboración eficaz y al logro de soluciones. El personal de la institución de asistencia al niño que operaba en una comunidad determinada (Santa Maria), el principal organismo de esa comunidad y los representantes de esta última se reunieron para discutir la relación existente entre ellos, con la ayuda de coordinadores especialmente capacitados. A partir de dicha reunión (y de otras similares), se adoptaron medidas concretas que contribuyeron a mejorar el vínculo entre la institución pública y la comunidad: capacitación conjunta, participación de la comunidad en la supervisión de las reuniones del personal, capacitación del personal en temas relacionados con la diversidad cultural, reuniones generales informales, etc.

Estrategia Principal C. Creación y mantenimiento de una presencia visible en la comunidad - El programa de acción de la comunidad

(Como dijo un miembro de la filial de Baltimore de **Family to Family**, “Nadie puede asociarse contigo si tú no estás presente”)

Quizá la mejor manera de quebrar la “mentalidad de búnker” es que los miembros del personal de asistencia al niño se vuelvan conocidos en la comunidad, participen en sus actividades y conozcan sus problemas. Esto significa compartir el trabajo comunitario con los residentes. También puede significar tomar parte en una serie de tareas de asistencia al niño no tradicionales.

Por ejemplo, en muchas filiales de **Family to Family** los asistentes sociales de niños se sumaron a diversas instituciones de la

comunidad y a individuos voluntarios para auspiciar y planear actividades comunitarias. El personal de **Family to Family** colaboró en forma regular en la organización de ferias comunitarias de la salud, ferias de empleo local, celebraciones vecinales y espectáculos organizados por un centro recreativo. Aunque a menudo estos esfuerzos exigieron mucho trabajo personal, los beneficios superaron a los inconvenientes. Es difícil que la gente desconfíe de una institución pública si su personal colabora en la provisión de alimentos y en la programación de los juegos infantiles para un festival de verano. Cuando sus miembros se remangan y trabajan codo a codo junto a los activistas comunitarios en una feria de la salud o de empleo, o cuando planean y cocinan una comida para agasajar en una sede del Ejército de Salvación a los padres de crianza o biológicos del lugar, dejan de ser seres anónimos e indiferentes.

Santa Fe: Conexión con las escuelas y la comunidad. La Iniciativa de Santa Fe inauguró un intenso acercamiento a todas las escuelas públicas primarias, secundarias y de preparatoria de la ciudad. A un integrante de la oficina de asistencia al niño del condado se le asignó la tarea de oficiar de nexo con todas las escuelas, para lo cual debió reunirse regularmente con su personal de manera formal e informal. En cada escuela se llevan a cabo reuniones informativas en las que se explican los objetivos de la Iniciativa. Los asistentes sociales de niños responden a las preguntas que les formulan los padres y maestros y dictan seminarios para mejorar la eficacia de la crianza. Además, mantienen reuniones informales con maestros y consejeros escolares para ayudar a aquellas familias que, pese a necesitarlo, no han sido enviadas aún a la agencia de asistencia al niño.

Un suceso que contribuyó mucho a la difusión de **Family to Family** en Santa Fe fue el "Día de la Mujer Profesional" que bajo el lema "Las chicas pueden marcar la diferencia" se llevó a cabo en la escuela secundaria

DeVargas. Esta jornada estuvo destinada a las chicas adolescentes. Entre las oradoras había muchas mujeres exitosas en su profesión: una juez, una pediatra, una domadora de caballos, una escritora y una conductora de un noticiario televisivo local que se había graduado en esa escuela. Quizá los tradicionalistas no vean ninguna razón para que una entidad de asistencia al niño auspicie reuniones de esta clase, pero el Día de la Mujer Profesional estuvo encuadrado en un esfuerzo local más amplio (cuyo título era "Las chicas en la década del noventa") destinado a promover entre las adolescentes la autoestima, las decisiones responsables y las relaciones personales sanas, temas todos ellos de gran importancia para las instituciones que se ocupan de la asistencia al niño.

Las barreras existentes entre la institución de asistencia al niño y la comunidad pueden ser eliminadas eficazmente siempre y cuando exista el fuerte compromiso de desarrollar verdaderas asociaciones, fundadas en las relaciones de trabajo. Con el fin de crear estas relaciones de trabajo, la asistencia al niño debe tener presencia comunitaria, involucrándose y comprometiéndose en aquellos asuntos que la comunidad juzga importantes. Cuanto más visibles sean los asistentes sociales y más participen en las cuestiones que la comunidad considera relevantes, más se gestará y perdurará un espíritu de colaboración que contribuya a la seguridad de los niños y familias de la comunidad.

Establecimiento de una relación contractual con las instituciones comunitarias

Las filiales de **Family to Family** en Filadelfia y en los condados de Hamilton y Cuyahoga, Ohio, desarrollaron relaciones contractuales con determinadas instituciones comunitarias a fin de promover los objetivos de la iniciativa. Las organizaciones aceptaron ocuparse de la incorporación, capacitación y apoyo a una red de hogares de crianza asentados en el vecindario.

*Las instituciones
asentadas en
el vecindario
se convierten
en centros de
apoyo para
padres biológicos
y de crianza.*

Según la jurisdicción, entre las organizaciones seleccionadas había instituciones de servicio social de antigua data, que ya tenían antecedentes en la provisión de una variedad de servicios sociales a una comunidad en particular; así como entidades populares (centros de acción social) muy identificados con la comunidad y que a menudo ya habían puesto de manifiesto su adhesión al desarrollo económico zonal.

Estas agencias no sólo pertenecían a una comunidad determinada sino que estaban identificadas con ésta. Los pobladores de la comunidad las consideraban “estructuras mediadoras” (para usar la frase de Bob Woodson) ¹, o sea, recursos autóctonos de la comunidad representativos de sus habitantes y capaces de acogerlos en sus filas y de defender sus intereses. La mayoría de las agencias seleccionadas para actuar como focos de **Family to Family** brindaban ya diversos servicios y contaban con personal que había trabajado con niños y familias perturbados. Además, lo típico era que estas agencias auspiciaran actividades culturales y educativas dirigidas a la familia (actividades extraescolares, campamentos de verano, grupos de apoyo, programas para adolescentes, etc.).

Dentro del vecindario, estas instituciones habían pasado a ser lugares donde acudían las familias para participar en actividades enriquecedoras o para su esparcimiento.

Un integrante de la filial de **Family to Family** en Santa María, condado de Hamilton, sintetizó en forma elocuente algunos de los beneficios de esta relación entre **Family to Family** y las instituciones comunitarias:

Por supuesto, [dado que actuamos en la comunidad] podemos realizar un acercamiento mucho más intenso [e inmediato], crear un espacio de intimidad para la gente en nuestros grupos de padres [...] hemos seleccionado salones donde puedan reunirse [y podemos] brindarles más afecto. Como las personas acuden a nosotros cuando ya no le quedan muchas reservas emocionales, podemos fijarnos

como objetivo primario ser genuinos con ellas y tener una conducta apropiada, conversar sobre las cosas positivas [que han logrado]. Les ofrecemos ayuda concreta, somos una red de apoyo, [las podemos] enriquecer. El estilo de vida que tenían muchas familias quedó totalmente destruido. Llevamos a los chicos al zoológico, a los padres a la biblioteca y les mostramos que podían hacer uso de servicios gratuitos. Promovimos la autonomía de esos padres. Tengo el convencimiento de que las instituciones deben abrirse a la gente. En la nuestra hay miembros de la comunidad. No queremos trasladarnos a las zonas residenciales, donde interviene los burgueses para aburguesar las áreas pobres. Queremos ser socios [de la comunidad]; queremos ser un grupo de apoyo. (Ver las Actas de la conferencia realizada por **Family to Family** en 1996, “Engaging the Community Workshop”, págs. 18-22; el subrayado es nuestro).

Las organizaciones asentadas en la comunidad que mantienen relaciones contractuales con **Family to Family** fueron estimuladas a establecer fuertes lazos y colaboraciones en el plano local. El procedimiento de planificación compartida sirvió como modelo para todas las planificaciones y colaboraciones en materia de servicios realizadas en los vecindarios o áreas locales. Se partió de la base de que ninguna institución tenía todas las soluciones para un vecindario determinado.

**Elementos positivos del vecindario:
la creación de guías de recursos locales -**

Para asegurarse de que las principales instituciones de la comunidad no se encerraran entre sus propias paredes, las filiales de **Family to Family** recopilaron Guías de Servicios que contenían información acerca de los programas y servicios ofrecidos en cada comunidad. Incluían números telefónicos para casos de emergencia, grupos de apoyo activo, grupos de Alcohólicos Anónimos, iglesias, centros recreativos y servicios para niños,

familias y ancianos. Estas guías procuraban no sólo informar acerca de todos los servicios disponibles en la localidad sino además instruir a la comunidad sobre los propósitos de la Iniciativa.

Desarrollo de mejores intervenciones/servicios en la comunidad

El sistema de familias de crianza es algo más que la combinación, en un mismo vecindario, de una familia biológica y una familia de crianza. Es un programa y servicio que relaciona al niño y sus padres con los recursos primarios de la comunidad en materia de salud, empleo, complemento del nivel de ingresos, educación. El programa de familias de crianza, que opera en la misma comunidad (en lugar de hacerlo desde alguna sede central) tiene, pues, una base comunitaria concreta, a partir de la cual puede ofrecer un plan de servicios familiares amplio, flexible y accesible. Por su ubicación, torna posible el contacto con la comunidad durante horarios extensos. Una vez que el servicio de familias de crianza llega a su fin, el Center for Family Life (Centro para la Vida Familiar) sigue disponible por un período indefinido. Los padres biológicos y de crianza y los niños pueden hacer uso de cualquiera de sus servicios durante el lapso que lo necesiten. (Hermana Mary Jane Janchill, del Center for Family Life).

A medida que las instituciones de asistencia al niño establecen asociaciones de trabajo con las instituciones comunitarias, se produce una enriquecedora sinergia programática. Los asistentes sociales se interiorizan de la existencia de los servicios vecinales que necesitan muchas familias para reagruparse. Los padres biológicos y de crianza comienzan a recurrir a los servicios locales no en su carácter de clientes derivados sino comousuarios. Se crean en el propio vecindario grupos formales e informales para los padres biológicos y de crianza.

En la práctica, las instituciones vecinales se convierten en centro de apoyo para los padres biológicos y de crianza. Las agencias comunitarias de *Family to Family* desarrollan y promueven una amplia gama de programas para familias biológicas y de crianza: grupos de apoyo, asistencia en materia de vivienda, programas de salud, programas de capacitación para una crianza eficaz, programas de descanso, tratamiento contra el abuso de sustancias tóxicas, asesoramiento psicológico familiar, actividades para adolescentes, clases particulares, cursos para conseguir la equivalencia del diploma de high school (GED), capacitación para padres de crianza, etc. Muchas instituciones mantienen almacenes de distribución de alimentos y bancos de trabajo. También funcionan como centros de selección y capacitación de padres de crianza en el vecindario. Los asistentes sociales comienzan a utilizar las instituciones de la comunidad como lugar de encuentro para padres biológicos y de crianza, realizan visitas a los padres biológicos (y a menudo también a los de crianza) y reuniones de grupos de apoyo.

Un ejemplo singular de programa de colaboración y desarrollo es el que se llevó a cabo en el condado de Hamilton. La institución de asistencia al niño del condado, la Metropolitan Housing Authority (Administración Metropolitana de la Vivienda) y la Universidad de Cincinnati (con la cooperación activa del consejo escolar local) establecieron un programa de mejoramiento educativo extraescolar y veraniego (llamado Project Learn) para niños de escuelas primarias y secundarias. Muchos de estos niños viven en hogares de crianza en el vecindario y son enviados al programa por la institución pública de asistencia al niño.

La colaboración con los grupos de apoyo vecinales permite que el asistente social de niños eluda la trampa habitual de tener que elegir entre las necesidades de seguridad y afectivas del niño. Éste puede permanecer en su hogar junto a sus padres biológicos con el apoyo apropiado de los grupos locales, o bien pasar a la casa de un pariente o a

Al ubicar al niño en una familia de crianza del vecindario que recibe ayuda de una institución comunitaria local se asegura que no haya traslados ulteriores del niño.

A medida que se fortalecen las relaciones con la comunidad, las primeras intervenciones que antes realizaba una institución pueden ser asumidas por y en la comunidad.

un hogar de crianza del mismo vecindario. Al ubicarlo en una familia de crianza del vecindario que recibe ayuda de una institución comunitaria local se asegura que no haya traslados ulteriores del niño, ya que la familia biológica y la de crianza, la institución comunitaria y el asistente social de niños pueden trabajar en equipo para cuidar de su seguridad mientras se siguen realizando esfuerzos destinados al reagrupamiento de la familia original en el momento oportuno.

Distribución de los niños que reciben asistencia según la zona geográfica

Ante todo, ustedes pueden hacer lo mismo que nosotros hemos hecho durante años. Pueden decir: Estamos organizándonos para ofrecer un trabajo dirigido a la familia que sea básicamente un buen servicio asistencial para el niño. Eso es lo que hemos hecho. No hemos prestado demasiada atención a los elementos que afectan a la familia más allá de sus integrantes. Así es como nos hemos organizado la mayoría de nosotros. También ustedes pueden organizarse [geográficamente]. Tracen algunas líneas en el mapa del condado, divídanlo en sectores, y digan: A ti te tocará aquí, a ti te tocará allá. Es un mecanismo administrativo. No saca partido de lo que existe en esa comunidad para asociarse, para trabajar; porque en definitiva la pregunta es: el día que cerremos el caso, el día que éste quede fuera de nuestro sistema, ¿con qué contará la familia para recibir ayuda y criar a sus hijos sin tener que volver [al sistema]? La tercera opción de la que hablamos es una tarea comunitaria para la familia, que combina un excelente trabajo dirigido a la familia con su aspecto comunitario, y ambas tareas están ligadas entre sí. (Jan Flory, actas de la conferencia de *Family to Family* "Engaging the Community Workshop", 5 de diciembre de 1996, pág. 46; el subrayado es nuestro).

La asignación de asistentes sociales a determinados vecindarios tiene varias ventajas. Pueden conocer mejor sus respectivos vecindarios. Se convierten en promotores de padres de crianza en la zona y aprenden a seleccionarlos. Pueden operar como verdaderos integrantes de grupos de apoyo respecto de los proveedores de servicios, padres de crianza y familias del vecindario. El hecho de trabajar en la misma zona hace que los asistentes sociales vean un mayor número de familias en el mismo tiempo. Al conectarse con los proveedores de servicios del vecindario, pueden utilizar una oficina situada en este último para las visitas a las familias, las reuniones con los padres biológicos y de crianza y los cursos o reuniones informales de capacitación.

En lo tocante a la institución de asistencia al niño, la distribución geográfica de los casos la ayuda a disipar las percepciones erróneas que existan acerca del papel de la institución y a establecer mejores relaciones con la comunidad. La distribución geográfica de los asistentes sociales y de sus casos es una consecuencia natural del establecimiento de una auténtica asociación con la comunidad y una condición o norma fundamental para que puedan florecer las asociaciones con el vecindario.

Etapas necesarias para la distribución geográfica de los casos

- ❑ Establecer los límites geográficos de la comunidad y ubicar dentro de ellos los casos atendidos en ese momento; antes de proceder a la distribución geográfica, corroborar la dirección de las familias atendidas para asegurar un reparto equitativo de los casos y del personal de asistencia al niño.
- ❑ Establecer un marco temporal y los procedimientos que habrán de seguirse para la transferencia de los casos. En los sistemas de gran tamaño, esto exige elaborar un cronograma de incorporaciones sucesivas, partiendo de aquellas comunidades en las que ya han tenido éxito y arraigado otros elementos decisivos de los servicios vecinales, como los contratos con organizaciones vecinales.
- ❑ Definir las nuevas funciones de los asistentes sociales. Cuando los asistentes sociales de niños pasan a trabajar en un vecindario, deben aplicar de otro modo el tiempo que antes dedicaban al manejo de las crisis. Tendrán que invertir buena parte de su tiempo en lograr apoyo para la atención vecinal y realizar reuniones con individuos y grupos de la zona. Tal vez deban colaborar en la publicación de boletines comunitarios y participar en foros abiertos de la comunidad. En lugar de considerarse los únicos responsables de los casos, deberán ampliar sus conocimientos acerca de los elementos positivos que tiene la comunidad. Convocarán a la población (familias extensas, vecinos, padres de crianza, proveedores de servicios, clérigos, etc.) a fin de crear grupos de apoyo que aborden las necesidades de las familias. Promoverán nuevos servicios comunitarios. En síntesis, sus funciones se tomarán más generales, y si bien seguirá siendo suya la responsabilidad por el manejo formal de los casos, contribuirán a promover y organizar el apoyo vecinal destinado a los niños y familias de una localidad determinada.
- ❑ Definir el papel de los proveedores de servicios de la comunidad. Aunque una misma familia puede ser atendida por muchos proveedores, el asistente social de niños seguirá siendo el coordinador de todos los casos evidentes de abuso y abandono, así como el responsable de crear e instrumentar un plan concreto de intervención y de informar a la justicia sobre los avances del caso. Si una familia requiere servicios por propia voluntad, el asistente social de niños puede colaborar con un grupo de apoyo vecinal sin necesidad de iniciar un expediente oficial.
- ❑ Capacitar a los asistentes sociales y a los supervisores de la asistencia al niño. Para convocar a las reuniones de los grupos de apoyo, colaborar con los grupos vecinales a fin de establecer planes de acción individuales, trabajar desde un centro vecinal, etc., con frecuencia los asistentes sociales tendrán que aprender nuevas habilidades o perfeccionar las que ya poseen. Por otra parte, los supervisores necesitan una capacitación especial para manejar cómodamente al personal del vecindario. Además, deberá brindarse una capacitación conjunta al personal de las entidades vecinales y de la institución de asistencia al niño. Si los asistentes sociales de niños participan en estos cursos de capacitación (p. ej., sobre la violencia familiar o sobre la organización y supervisión de las visitas médicas) con el personal de las escuelas del lugar, las instituciones comunitarias y los padres de crianza, el aprendizaje es recíproco y se profundizan y enriquecen las posibilidades de acción del grupo de apoyo.
- ❑ Difundir y publicitar en la comunidad más amplia el valor de la asistencia social vecinal. Los directivos de la institución deben reforzar entre los principales interesados, tanto en los medios políticos como en los servicios sociales, los fundamentos y valores que impulsan la distribución geográfica de los casos.

El elemento más importante para comenzar a establecer asociaciones de trabajo con la comunidad es la adhesión de quienes tienen a su cargo la asistencia al niño — de aquellos dirigentes que estén dispuestos a cambiar y a correr riesgos—.

Etapas siguientes

Muchos miembros de instituciones de asistencia al niño están persuadidos de que la creación de asociaciones de trabajo con organizaciones vecinales y comunitarias viables, capaces de ayudar a las familias a criar y desarrollar niños sanos, puede generar con el tiempo reformas más profundas y significativas en la asistencia al niño. A medida que se fortalecen las relaciones con la comunidad, las primeras intervenciones que antes realizaba una institución pueden ser asumidas por y en la comunidad. Además, la existencia de fuertes conexiones comunitarias permite investigar y seguir determinados casos de abuso y abandono —aunque esto puede exigir que se introduzcan ciertos cambios en las leyes del estado—, reduciendo así el aflujo de casos formales al sistema público de asistencia al niño. Estas reformas adicionales podrían financiarse destinando al mejoramiento y desarrollo de la colaboración con el vecindario algunos de los cuantiosos recursos que hoy se aplican a los servicios de internación.

Esto no será fácil. En el marco del sistema de servicios asistenciales privados (y de asistencia al niño con fines lucrativos) que hoy está surgiendo, tendrá que prestarse mayor atención al desarrollo de sólidas mediciones de los resultados, que documenten el éxito del enfoque comunitario para la reforma de la asistencia al niño. Algunos defensores de **Family to Family** temen que, si no se instituyen mediciones de los resultados que sean claras y comprensibles, esta iniciativa (como ha ocurrido con muchos otros proyectos subsidiados) prosperará mientras reciba el respaldo de fundaciones privadas pero desaparecerá cuando ya no se cuente con dicho respaldo.

Qué se necesita para comenzar

El elemento más importante para comenzar a establecer asociaciones de trabajo con la comunidad es la adhesión de quienes tienen a su cargo la asistencia al niño —de aquellos dirigentes que estén dispuestos a cambiar y a correr riesgos—. Los directivos de las instituciones de asistencia al niño deben evaluar la crisis que están atravesando muchos de nuestros sistemas urbanos de asistencia al niño —la carencia de hogares de crianza, la falta de respeto por los derechos de muchos padres de crianza, el movimiento político que auspicia la creación de grandes establecimientos de internación, etc.— viendo en ella una oportunidad para el cambio. Podemos replegarnos en nuestros respectivos búnkers, o podemos aprovechar esta múltiple crisis como una oportunidad para comenzar a persuadir a la comunidad en general de que debe avanzar en otra dirección.

La crisis que sufre nuestro sistema de familias de crianza insta a entablar un diálogo con la comunidad y los principales interesados del campo político sobre la necesidad de crear relaciones de trabajo con las diversas comunidades.

En cierto sentido, el acercamiento a la comunidad a fin de establecer asociaciones de trabajo permite que los directivos y el personal de los sistemas de asistencia al niño cuenten con un espacio protegido para discutir la relación que mantienen con la comunidad, un espacio para dialogar acerca de qué se debe hacer para ayudar a los vecindarios a que brinden seguridad a sus niños y familias.

Una vez iniciado este diálogo, los dirigentes de las instituciones deben contar con la fuerza y el apoyo político necesarios para modificar la forma en que sus respectivas instituciones realizan sus actividades. Los asistentes sociales deberán ser incorporados al proceso, enfrentados con la realidad, capacitados y vueltos a capacitar. Tendrán que abandonar su antigua manera de desarrollar su actividad. La inclusión de la comunidad o la promoción de su autonomía tendrá escaso éxito si, además, no se comparten con ella responsabilidades concretas y recursos económicos.

Los directivos de los sistemas de asistencia al niño deberán convertirse en modelos de la conducta que promueven. Ellos serán la parte visible del proceso de conexión con la comunidad, y tendrán que compartir la toma de decisiones y adoptar roles más flexibles. Para la conducción de este proceso, es importante que tales directivos valoren

las tradiciones y los logros de la asistencia al niño en el pasado, mientras se gesta una nueva visión y un nuevo rumbo comunitarios. No sirve de nada culpar a los demás por sus fallas pasadas o presentes. Si se pretende que la visión comunitaria logre éxito, habrá que centrarse en los elementos positivos (del personal, de la comunidad, de las familias) en lugar de hacerlo en los negativos; en el diálogo más que en los dictámenes incuestionables; en la inclusión más que en la exclusión.

¹ Woodson, Robert L., *A Summons to Life: Mediating Structures and the Prevention of Youth Crime*, American Enterprise Institute, Ballinger Publishing Co., Cambridge, Massachusetts, 1981.



The Annie E. Casey Foundation
701 St. Paul Street, Baltimore, MD 21202
410.547.6600 410.547.6624 fax www.aecf.org