

Family TO Family

HERRAMIENTAS
para reformar el sistema
de familias de crianza

Reclutamiento, capacitación y apoyo

LAS HERRAMIENTAS ESENCIALES
DEL SISTEMA
DE FAMILIAS DE CRIANZA

Para conseguir copias adicionales
de este informe comuníquese con:

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

octubre de 2003

Family TO Family

HERRAMIENTAS
para reformar el sistema
de familias de crianza

Reclutamiento, capacitación y apoyo

Las herramientas esenciales del sistema de familias de crianza

I n d i c e

Introducción	3
Panorama general: reclutamiento, capacitación y apoyo.	9
Reclutamiento	15
Capacitación	25
Apoyo para las familias de crianza	40
Próximos pasos	56

A G R A D E C I M I E N T O S

Queremos agradecer especialmente a los que colaboraron
en el desarrollo de esta herramienta:

Denise Goodman

Kathy Bonk

John Mattingly

Joanne Omang

Keri Monihan

Con el apoyo de la Fundación Annie E. Casey

INTRODUCCIÓN A FAMILY TO FAMILY

The Annie E. Casey Foundation

La Fundación Annie E. Casey fue creada en 1948 por Jim Casey, uno de los fundadores de United Parcel Service, su hermana y hermanos, quienes le dieron ese nombre a la Fundación en honor a su madre. La misión esencial de la Fundación es promover políticas públicas, reformas en la prestación de los servicios humanos y apoyo a las comunidades para atender con mayor eficacia las necesidades de los niños y las familias vulnerables de hoy.

El programa de las subvenciones de la Annie E. Casey Foundation se basa en dos principios fundamentales. En primer lugar, se entiende que sólo una familia sólida puede garantizar que los niños crezcan y se conviertan en adultos capaces. En segundo lugar, se considera que la capacidad de la familia para criar al niño está estrechamente relacionada con las condiciones existentes en su comunidad. La Fundación considera que estas respuestas adaptadas a la comunidad pueden proteger al niño, apoyar a la familia y fortalecer a la comunidad.

Contribuir a que los vecindarios necesitados se conviertan en medios que promuevan la existencia de familias sólidas y competentes es un desafío complejo que requiere la transformación de numerosas áreas. El sistema de familias de crianza, pilar de todos los sistemas públicos de asistencia al niño, tiene gran necesidad de dicha transformación. La situación de estos sistemas en la mayoría de los estados es la siguiente:

- Se encuentran apartados de las comunidades a las cuales les prestan servicios.
- Enfocan problemas individuales mientras que las familias en crisis generalmente tienen múltiples necesidades.
- Tienden a intervenir únicamente cuando los problemas han llegado a un punto tan grave que la única alternativa es recurrir a respuestas drásticas y costosas.
- Rinden cuenta por la cantidad de servicios prestados y no por la calidad de los mismos.

Los sistemas públicos de asistencia al niño de los estados y ciudades en todo el país tienen frecuentemente la necesidad de hacer transformaciones grandes en cada una de las áreas antes mencionadas.

Trasfondo: Los retos actuales de la asistencia pública para los niños

El sistema nacional de asistencia al niño presenta la siguiente problemática:

- I. El número de niños en el sistema de asistencia pública sigue en aumento. En los años 80, había unos 260,000 niños atendidos fuera del hogar y últimamente hay 500,000. Esto es debido al aumento en el número de niños que corren riesgos de abuso y negligencia, así como por la incapacidad de los sistemas de asistencia al niño de responder de modo significativo al alto nivel de necesidades.

La misión principal de la Fundación es promover políticas públicas, reformas en los servicios humanos y ayudas comunitarias que satisfagan con mayor eficacia las necesidades de los niños y las familias vulnerables.

2. En la medida en que estos sistemas se sobrecargan no pueden devolver a los niños a sus hogares garantizando su seguridad ni conseguirles hogares permanentes. Por lo tanto, los niños están permaneciendo en lugares de acogida temporal por lapsos más prolongados.
3. A la misma vez, el número de familias de crianza en toda la nación ha disminuido y por lo tanto menos de un 50 por ciento de los niños que necesitan atención temporal se asigna a familias de crianza. Como resultado de esta carencia, muchos de los organismos de asistencia al niño en comunidades urbanas han optado por asignarlos a lugares de atención colectiva o de colocarlos con parientes que bien podrían tener dificultades cuidándolos. Es muy probable que en algunas ciudades grandes de nuestro país tengan que poner a un bebé en un lugar de atención colectiva y que siga por más de cuatro años sin que tenga una familia permanente.
4. Por último, cabe mencionar que los niños de color representan una gran mayoría de los niños que son atendidos fuera de sus hogares.

La buena noticia es que durante los últimos años un número de sistemas estatales y locales de asistencia han logrado reducir el número de niños que entran al sistema de asistencia y han aumentado las adopciones. Sin embargo, la duración y la gravedad del reto con que se enfrenta la asistencia al niño hace que este sea el momento oportuno para que los estados y las comunidades intenten enfrentar el desafío, para que piensen en la importancia de familias de crianza y que consideren hacer cambios fundamentales.

La Fundación está interesada en ayudar a las comunidades y a los organismos públicos a confrontar estos retos porque cree firmemente que existen respuestas más eficaces para prevenir el maltrato infantil y de responder más eficazmente para los casos de abuso y negligencia. Frecuentemente se les puede ayudar a las familias a atender a los niños de manera segura en su propia comunidad y en sus propios hogares siempre y cuando se les provea apoyo, asistencia y la orientación adecuada con suficiente antelación. Sin embargo, hay situaciones urgentes que requieren que se separe al niño de su familia. En esos casos, se debe hacer todo lo que esté al alcance para que al niño quede al cuidado de parientes competentes o de alguna familia que resida en su misma comunidad. La mejor alternativa, si no es posible la permanencia del niño en su propio hogar o ponerlo al cuidado de parientes, debería ser su asignación a familias de crianza.

Los líderes nacionales en el campo de familias de crianza y de asistencia al niño se han dado cuenta de que sin una gran reforma, el sistema estadounidense de familias de crianza no está preparado para enfrentarse a las necesidades de los niños que tienen que ser separados de sus padres. Lo que indica el deterioro del sistema es la continua disminución del caudal de familias de crianza a la vez que incrementa el número de niños. Además, es alarmante el aumento en el porcentaje de niños con requisitos especiales o excepcionales que ha habido que asignar a atención fuera de sus hogares. Si no se reforma el sistema significativamente, la combinación de estos factores podría resultar en más asignaciones perjudiciales, lapsos más largos de permanencia, menos reunificaciones familiares efectuadas con éxito y que el mismo sistema que el estado ha puesto a cargo del bienestar de los niños les cause más daños.

Una respuesta al reto: La iniciativa *Family to Family*

Con los cambios adecuados en las políticas públicas, en la implementación de programas y en la utilización de recursos, el sistema de familias de crianza podría responder al reto de atención infantil fuera del hogar y a la vez constituir una alternativa más económica y más humana que las instituciones de internado u otros grupos de ayuda. Esta reforma por sí misma puede aportar importantes beneficios a la familia y al niño, a pesar de que sólo es el primer paso en la tarea de procurar el bienestar general de los niños y familiares que precisan servicios de protección al niño.

La iniciativa *Family to Family* fue diseñada en 1992 y ha sido puesta a prueba en comunidades a todo lo largo y a todo lo ancho del país, entre ellas comunidades en Alabama, Nuevo México, Pensilvania, Ohio y Maryland. El condado de Los Angeles está en la primera etapa de la implementación de esta iniciativa. La ciudad de Nueva York ha acogido también el principio de *Family to Family* como parte integral de sus gestiones de reforma.

La iniciativa *Family to Family* ha posibilitado que los estados y las comunidades reformulen, rediseñen y conceptualicen un sistema de familias de crianza para alcanzar los nuevos objetivos siguientes, que abarcan todo el sistema:

1. Establecer una red de familias de crianza más asentada en el vecindario, sensible a las diferencias culturales y que opere principalmente en las mismas comunidades en las que viven los niños.
2. Asegurar que los escasos recursos con que cuenta el sistema de familias de crianza se destinen exclusivamente a los niños que deben ser apartados de sus hogares.
3. Reducir la atención en centros o instituciones de atención colectiva (hospitales, centros psiquiátricos, correccionales, programas de tratamiento con internación y hogares para grupos especiales), proveyendo, mediante el sistema de familias de crianza, a las necesidades de una cantidad mucho mayor de niños actualmente atendidos en dichas instituciones.
4. Aumentar la cantidad y calidad de las familias de crianza.
5. 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.
6. Reducir el lapso de permanencia de los niños fuera del hogar.
7. Seleccionar más cuidadosamente a los niños que están considerando sacar de sus hogares, evaluar lo que ellos necesitan y determinar qué tipos de servicio podrían prestárseles con el fin de mantener la familia intacta pero segura.
8. Reducir el número total de niños atendidos fuera del hogar.
9. Involucrar como parte del equipo a las familias de crianza en los esfuerzos para reunificar a la familia.
10. Convertirse en un recurso vecinal para los niños y las familias e invertir en la capacidad de las comunidades de donde proviene la población que necesita de hogares sustitutos.

Otro de los compromisos de la Fundación es compilar y difundir la información relacionada con la experiencia recogida en los distingos estados y los resultados positivos alcanzados para los niños.

La iniciativa Family to Family demuestra que es posible reclutar buenas familias de crianza y brindarles apoyo en las mismas comunidades de las que provienen los niños que necesitan ser asignados.

El nuevo sistema previsto por **Family to Family** pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- ❑ Mejorar el proceso de selección de los niños que se planea apartar de sus hogares a fin de definir qué tipo de servicios podrían brindarse para garantizar la seguridad de la familia y evaluar las necesidades de los niños.
- ❑ Establecer procedimientos para que los niños sean asignados a familias de sus mismos vecindarios.
- ❑ Lograr la participación de las familias de crianza como miembros del equipo orientado al reagrupamiento familiar.
- ❑ Transformarse en un recurso del vecindario para los niños y las familias, e invertir en la capacidad de las comunidades de las que proviene la población atendida por el sistema de familias de crianza.
- ❑ Asignar oportunamente a los niños a familias permanentes.

El rol de la Fundación ha sido asistir a los estados y las comunidades cubriendo parte de los costos relacionados con el planeamiento y la implementación de innovaciones en sus sistemas asistenciales destinados a los niños y familias, y proporcionarles asistencia técnica y apoyo a lo largo de todo el proceso. La Fundación también aporta fondos para desarrollo y para cubrir los gastos del período de transición, de modo que se pueda acelerar el proceso de cambio. Sin embargo, se requiere que los estados mantengan el nivel de inversión y que, una vez finalizada la subvención de la Fundación, tomen a su cargo los gastos derivados de los cambios introducidos. Otro de los compromisos de la Fundación es compilar y difundir la información relacionada con la experiencia recogida en los distintos estados y los

resultados positivos alcanzados para los niños. Por lo tanto, la Fundación tiene un papel fundamental en la comunicación de los resultados de la iniciativa **Family to Family** a todos los estados y al gobierno federal.

El financiamiento que reciben los estados elegidos para participar en el proceso de planificación se destina a introducir innovaciones sustanciales en los sistemas de familias de crianza, que reformulen y no sencillamente complementen su funcionamiento actual. Tales cambios producirán sin duda importantes modificaciones en toda la red de sistemas asistenciales para la niñez, incluso en otros servicios dentro del campo de la salud mental – como los sistemas asistenciales relacionados con los problemas de retardo mental o las discapacidades del desarrollo – la educación y los tribunales de menores, del mismo modo que el resto de los sistemas de asistencia al niño. En la mayoría de los estados, el sistema de familias de crianza atiende a los niños que también se encuentran bajo la órbita de otros programas asistenciales. Para que la iniciativa sea exitosa (y garantice, por ejemplo, que los niños no sean transferidos en forma inadvertida de un sistema al otro), se previó la participación de representantes de cada uno de tales servicios asistenciales en las etapas de planeamiento e implementación tanto a nivel estatal como local. La iniciativa cuenta con el compromiso de dichos servicios para el logro de los objetivos propuestos, así como la reasignación de recursos (o el establecimiento de prioridades en su utilización) y, llegado el caso, la modificación de las políticas y prácticas vigentes.

Estado actual de la iniciativa *Family to Family*

Al comienzo de la iniciativa, en 1992, los profesionales dedicados a la asistencia al niño creían que la disminución progresiva de la cantidad de familias de crianza era inevitable; que no era posible generar buenas familias de crianza en las comunidades con un gran número de niños atendidos y que nada podía hacerse para frenar el aumento de la cantidad de niños al cuidado de instituciones religiosas o de otro tipo. ***Family to Family*** ha demostrado que sí es posible reclutar buenas familias de crianza y brindarles apoyo en las comunidades de las cuales provienen los niños que requieren atención y cuidado. Además, es factible lograr que el número total de familias de crianza aumente de manera considerable, con la correspondiente disminución de la cantidad de niños asignados a instituciones y de los recursos destinados a dichas asignaciones. La Fundación tiene hoy a su disposición los resultados iniciales de las evaluaciones realizadas. Y quizá lo más importante sea esto: ***Family to Family*** ha demostrado que las instituciones de asistencia al niño pueden asociarse con las comunidades más necesitadas para mejorar la atención de los niños que son víctimas de abuso o negligencia. Los profesionales de la asistencia al niño y los dirigentes de los programas asistenciales, junto con los residentes de los vecindarios, están dedicados a la tarea de desarrollar modelos, herramientas y ejemplos concretos (a partir de la experiencia recogida) para compartirlos con otros vecindarios e instituciones de asistencia interesadas en establecer tales asociaciones.

Las cuatro estrategias claves de *Family to Family*

A continuación se exponen las cuatro estrategias fundamentales sobre las cuales se sustenta la iniciativa ***Family to Family***:

- ❑ **Reclutamiento, capacitación y apoyo de las familias que forman parte del proyecto (familias de crianza y parientes).** Consiste en la búsqueda y la conservación de los recursos locales que se ocupen de atender a los niños y familias en sus mismos vecindarios, mediante tareas de reclutamiento, capacitación y apoyo y que comprenden a los padres de crianza y a los parientes del niño.
- ❑ **Creación de asociaciones con las comunidades.** Se trata del establecimiento de asociaciones con todo tipo de organizaciones comunitarias más allá de las instituciones públicas y privadas de los vecindarios, de las que proviene una alta proporción de los casos enviados. El objetivo es el trabajo conjunto para crear un entorno que brinde apoyo a las familias integrantes del sistema de asistencia al niño y que contribuya a formar vecindarios y familias de mayor solidez.
- ❑ **Creación de equipos para la toma de decisiones.** Consiste en hacer participar en la toma de decisiones relacionadas con las asignaciones, no solamente a los padres de crianza y los trabajadores sociales, sino también a las familias biológicas y los miembros de las comunidades, a fin de garantizar que exista una red de apoyo para el niño y los adultos responsables de su atención y cuidado.
- ❑ **Autoevaluación.** Se trata de la utilización de los datos reales que provienen de los resultados obtenidos con cada niño y familia para orientar la toma de decisiones, identificar las necesidades de cambio y conocer los avances realizados.

*En una palabra,
**Family to
Family no es
un programa
piloto, ni una
moda, ni el
último invento
en sistemas
de asistencia
al niño.***

Los resultados de *Family to Family*

A los estados que participan de la iniciativa *Family to Family* se les pide que se comprometan a alcanzar los siguientes resultados:

- Reducir la cantidad/proporción de los niños que se encuentran en instituciones de internado o religiosas.
- Reorientar los recursos destinados a las instituciones de internado o religiosas dirigiéndolos al sistema de familias de crianza y a los servicios que se centran en la familia en todos los sistemas de asistencia al niño y la familia.
- Acortar el lapso de permanencia en los servicios de atención fuera del hogar.
- Incrementar la cantidad/proporción de reagrupamientos planificados.
- Disminuir la cantidad/proporción de reingresos a los sistemas asistenciales.
- Reducir la cantidad de mudanzas que sufren los niños atendidos a raíz de las asignaciones.

- Aumentar la cantidad/proporción de hermanos que son asignados a la misma familia o institución.

- Disminuir la cantidad total/el índice de niños que son apartados de sus familias.

En una palabra, *Family to Family* no es un programa piloto, ni una moda, ni el último invento en sistemas de asistencia al niño. Por el contrario, se basa en una serie de principios fundados en ciertos valores que sirven de marco a un conjunto de estrategias de comprobada eficacia, las cuales, a su vez, se traducen en herramientas prácticas de uso cotidiano por administradores, directivos, trabajadores sociales y por las propias familias.

PANORAMA GENERAL

Reclutamiento, capacitación y apoyo

Salvar el abismo

En reiteradas ocasiones, las personas que participan en *Family to Family* utilizan la imagen de un puente para simbolizar la nueva forma de encarar el sistema de familias de crianza. Para las familias, los trabajadores sociales, los padres de crianza y los padres adoptivos, la Iniciativa *Family to Family* viene a salvar el abismo de la separación. Esto quiere decir establecer una relación entre las familias biológicas y las familias de crianza y adoptivas por el bien de los niños, y tender puentes entre las instituciones y el vecindario del cual provienen muchos de los niños que requieren asistencia.

Esta herramienta tiene como fin reclutar, capacitar y apoyar a las familias de crianza. Pero también puede aplicarse a los parientes y las familias adoptivas, ya que los preparativos para formar un tipo de familia pueden y deben incluir planes para formar otros tipos de familia. Esto se denomina "reclutamiento combinado".

Nunca se subrayará lo suficiente la importancia del reclutamiento, la capacitación y el apoyo, así como la interconexión que existe entre estos tres aspectos. Las tres funciones son decisivas para el éxito de *Family to Family*, y están tan interrelacionadas que el éxito de una implica el de las restantes. Cumplirlas como corresponde facilita el resto de la labor.

Panorama general: el ciclo de reclutamiento, capacitación y apoyo

Desde el momento en que un posible padre o madre de crianza/adoptivo futuro llama por teléfono a la institución a fin de averiguar cómo se hace para tener un niño en el hogar, tiene que sentirse bien recibido, aceptado, respetado y necesitado. Para que esto suceda, debe existir desde el principio un contacto personal constante. Si la experiencia de la familia con la institución es positiva, difundirá con entusiasmo la labor de ésta entre otras personas de la comunidad, lo cual contribuirá a reclutar a otros miembros y amigos de la familia.

En la **capacitación previa a asumir sus funciones**, las familias de crianza comienzan a sentirse motivadas y a entusiasmarse con sus experiencias. Mediante el proceso de evaluación mutua, las familias de crianza descubren sus elementos positivos y limitaciones. Establecen una buena relación de trabajo con la institución de asistencia al niño y se sienten promovidas en su autonomía y ansiosas por que se les asigne un niño.

Una vez que el niño ha comenzado a convivir con la familia, la familia de crianza brinda los cuidados y trabaja junto con la familia biológica siguiendo los pautas de la institución, a la vez que los amigos, parientes, vecinos y miembros de la comunidad siguen de cerca los acontecimientos. Si los padres de crianza sienten mayor autonomía y un aumento en su autoestima, seguirán reclutando a otros padres de crianza y es más probable que ellos mismos sean padres adoptivos en el futuro.

Gran cantidad de estudios demuestran que los padres de crianza son los más indicados para reclutar a otros padres de crianza y adoptivos. Asimismo, la mayoría de los padres adoptivos fueron padres de crianza alguna vez. Si los padres de crianza de *Family to Family* se entusiasman con el programa, pronto pasarán a ser la mejor fuente de publicidad y marketing.

El caudal de familias de crianza/ adoptivas ha disminuido constantemente en los últimos años a lo largo y a lo ancho del país, al mismo tiempo que aumentaba el número de niños que requerían atención.

La experiencia muestra que la mejor forma de darle participación activa a los padres de crianza es incorporarlos con todo respeto al equipo de servicios haciendo que se conviertan en asociados del personal de la institución y de otros profesionales que asisten al niño y su familia. Según el comentario que realizó un reclutador en un taller de **Family to Family**:

"...ayudamos a que las personas entiendan que las valoramos y las tratamos con respeto, cortesía y dignidad. Para nosotros, el reclutamiento no consiste simplemente en hacer que las personas lleguen hasta la puerta, sino también en ayudarlas a cruzar el umbral y apoyarlas a lo largo del proceso..."

En las próximas páginas, proponemos formas de repensar los enfoques tradicionales para hallar, reclutar, capacitar y apoyar a los padres de crianza a fin de retenerlos en el sistema y de que una cantidad de ellos mucho mayor que la actual consideren la posibilidad de ser padres adoptivos. El enfoque se aplica a todas las instituciones de asistencia al niño, ya sean grandes o pequeñas, urbanas o rurales, públicas o privadas. Ofrecemos una serie de medidas concretas adaptables a cualquier situación y de pasos a seguir a partir de este mismo momento.

La familia es el logro máspreciado. A continuación explicaremos por qué.

El desafío

El caudal de familias de crianza/adoptivas ha disminuido constantemente en los últimos años a lo largo y a lo ancho del país, al mismo tiempo que aumentaba el número de niños que requerían atención. Esto es particularmente válido para los niños afro-americanos y los que tienen necesidades especiales o excepcionales. Si el sistema de familias de crianza no se transforma de raíz, esta tendencia seguirá presente y traerá las siguientes consecuencias:

- ❑ No habrá otra alternativa que ubicar en instituciones de internado costosas e inapropiadas a una gran cantidad de niños que podrían ser asignados a familias de crianza.
- ❑ Será mayor la presión para que se otorgue la licencia incluso a familias de crianza marginales que apenas cumplen con los requisitos mínimos indispensables.
- ❑ Los niños serán asignados de acuerdo con la urgencia y el espacio disponibles, sin tener en cuenta sus creencias étnicas y su cultura, la cercanía de la familia biológica, los amigos y el vecindario, y la capacidad de la nueva familia para satisfacer las necesidades especiales de los niños.
- ❑ Los niños serán ubicados lejos de su hogar, con lo cual las visitas de la familia y por ende los servicios que se les brindan se verán restringidos.

A su vez, estos factores pueden dar lugar a más interrupciones en la asistencia, períodos más extensos de permanencia en hogares de crianza, menos reagrupamientos familiares y más daños ocasionados al niño por el mismo sistema que se creó para protegerlos.

La fisonomía cambiante del sistema de familias de crianza

Entre 1977 y 1986, la cantidad de niños situados en hogares de crianza a lo largo y a lo ancho del país se redujo casi a la mitad, tomado como referencia una cifra máxima de 500.000. Sin embargo, promediando la década del ochenta, las cifras aumentaron significativamente y volvieron a ser unos 407.000, como mínimo, en 1990. En la actualidad, se estima que aproximadamente 550.000 niños que sufrieron abuso y abandono están ubicados en hogares de crianza.

Uno de los factores fundamentales de este marcado aumento es el consumo de drogas ilegales, específicamente el abuso del crack. Los bebés expuestos al crack constituyen la población de niños con necesidad de

asistencia que está creciendo con mayor rapidez. Esta situación ha generado una ola de bebés y niños muy pequeños asignados a hogares de crianza que deben permanecer allí durante años sin contar con una familia permanente.

Otro factor que afecta aproximadamente a un 30% de los casos son las condiciones inadecuadas de vivienda, es decir, familias sin techo o que viven en albergues donde la salud del niño está en riesgo. A su vez, esta situación constituye un gran obstáculo para el reagrupamiento familiar.

Como tercer factor se puede mencionar la creciente proporción de niños asignados a hogares de crianza que tienen necesidades físicas o evolutivas especiales, HIV o problemas de conducta y/o emocionales delicados. Estos niños requieren tratamientos más intensivos y complejos, y no simplemente alimento, vestimenta y techo.

Mientras tanto, las instituciones de asistencia al niño siguen confiando en el sistema de familias de crianza como el pilar de sus sistemas de protección para niños en problemas. Sin embargo, en todas partes los asistentes sociales de niños se muestran alarmados por lo difícil que se ha vuelto encontrar familias dispuestas a hacerse cargo de niños y por la rapidez con que desisten las familias que decidieron asumir esta responsabilidad. ¿A qué se debe esto?

Falta de apoyo para las familias de crianza

Cada día se hace más evidente que los problemas de los niños asignados a hogares de crianza son delicados y complejos. Sin embargo, numerosos sistemas de familias de crianza parecen suponer que los padres de crianza sólo deben estar en condiciones de asumir la tutela del menor.

Por lo general, una suposición de esta naturaleza significa que desde el momento

en que una posible familia de crianza o adoptiva llama por teléfono a fin de averiguar cómo se hace para tener un niño en el hogar, hasta el momento en que solicitan que no se les envíen más niños o que se retiren los niños que se les había asignado, los trabajadores sociales los tratan como fuentes de problemas y quejas.

Con frecuencia, las familias que hacen muchas preguntas no son seleccionadas. En ocasiones, se les dice: Ustedes se dan cuenta de que todos nuestros niños tienen problemas, ¿no es verdad? Niños muy asustados y con muchos problemas llegan a la puerta de sus casas a cualquier hora, a menudo sin demasiada investigación previa o sin que se haya realizado negociación alguna. Los intentos de los padres de crianza para obtener los datos más básicos sobre los niños pueden toparse con indiferencia, llamadas telefónicas sin contestación y confusos trámites burocráticos.

Las familias suelen tener que rastrear a los proveedores de servicios y a los trabajadores sociales para que los ayuden con sus hijos de crianza. Si éstos sufren una crisis en un momento inoportuno, especialmente fuera del horario habitual de trabajo, puede suceder que en la institución no haya nadie disponible para ayudar.

La capacitación que se le brinda a la familia más adelante puede ser inadecuada. Por lo general, las familias deben recibir una cierta cantidad de horas de capacitación por año, pero a veces la planificación sistemática o participativa del contenido o el proceso de capacitación es escasa. Tal vez el horario y el lugar donde se lleva a cabo el curso les resulten inconvenientes y es posible que los trabajadores sociales no participen en el proceso de capacitación.

No es extraño que las familias de crianza se sientan con frecuencia desvalorizadas, abandonadas y libradas a su propia suerte.

El principal problema para mantener suficientes hogares de crianza es la retención.

Los padres de crianza no pretenden reemplazar la autoridad de los padres biológicos por la suya, sino que se convierten en asociados de éstos para lograr el reagrupamiento de la familia y, por lo tanto, apoyan y mantienen la conexión del niño con su familia biológica.

Muchos padres dejan el sistema antes de transcurrido un año. Según la National Foster Parent Association (Asociación Nacional de Padres de Crianza), el 60% de los padres de crianza renuncian a la tarea en los doce meses posteriores al momento en que se hicieron cargo del niño, cuando empiezan a verse cara a cara con la dura realidad de ser un padre o madre de crianza.

Sin embargo, a juzgar por numerosos estudios, la principal razón de deserción radica en la falta de receptividad, comunicación y apoyo que los padres obtienen del sistema. No se mencionan como causa con frecuencia los bajos reembolsos o las grandes exigencias de la tarea.

En la medida en que los padres de crianza renuncian al compromiso que tomaron, los niños deben ser asignados a otros hogares reiteradas veces, con lo cual aumentan las posibilidades de que experimenten dificultades en cada nuevo hogar. A su vez, esta situación puede retardar la posibilidad de restituirlos a sus familias de origen.

Éste es un círculo vicioso que un buen reclutamiento, capacitación y apoyo para las familias puede romper. Si se deja bien en claro el papel que deben cumplir los padres de crianza, y si se brindan la capacitación y el apoyo necesarios para reforzar ese papel, el reclutamiento y la retención de las familias dejarán de ser tan preocupantes. Para el estado, es mucho más eficaz en términos de costos retener a las familias de crianza experimentadas que reclutar y capacitar continuamente familias nuevas.

Los valores de *Family to Family*

A la hora de reformar sus sistemas de asistencia al niño, las instituciones suelen regirse por un sistema tácito de valores y principios. Las creencias básicas de *Family to Family* son:

- Los niños están mucho mejor con una familia.
- Se debe destinar la mayor cantidad de recursos posibles para que los niños permanezcan seguros con sus propias familias, en tanto esto sea posible.
- La mayoría de los niños que requieren asistencia tienen más necesidades de las que el sistema actual está preparado para satisfacer.
- Existen familias que pueden y quieren criar hijos de crianza, y que trabajan junto a la familia biológica de los niños para brindarles los mejores cuidados posibles.
- Las instituciones de asistencia al niño pueden retener a estas familias en el sistema durante más tiempo, si llevan a cabo un mejor reclutamiento, capacitación y apoyo.
- Muchas de estas familias idóneas viven en el mismo vecindario del cual provienen los niños de crianza. Si nos dirigimos a ellas de una manera diferente, es probable que se acerquen.

En un sistema así reformulado, la familia de crianza es considerada una extensión temporaria y no un reemplazo de la familia biológica. El propósito del sistema de familias de crianza es preservar la unidad familiar original y generar la mayor cantidad de oportunidades posibles para que el niño vuelva a vivir con su familia. Los padres de crianza no pretenden reemplazar la autoridad de los padres biológicos por la suya, sino que se convierten en asociados de éstos para lograr el reagrupamiento de la familia y, por lo tanto, apoyan y mantienen la conexión del niño con su familia biológica.

En este nuevo enfoque, las familias de crianza y las biológicas son compañeras de equipo de los trabajadores sociales en la asistencia al niño. El objetivo es proteger a los niños rodeándolos de cuidados y salvando el gran abismo que ha existido en el pasado entre las personas importantes en la vida de los niños que corren riesgo.

De este modo, **Family to Family** representa un cambio significativo respecto de las actitudes frecuentes en la actualidad, un cambio que transformará la forma habitual en que se llevan a cabo las tareas en numerosas instituciones de asistencia al niño. Los nuevos valores pueden hacerse más evidentes ayudando a reclutar padres de crianza y a retenerlos en el sistema, e instando a los padres de crianza a que adopten niños. Sin embargo, la experiencia de **Family to Family** muestra que si no existe un fuerte compromiso con estos valores, difícilmente se transforme un sistema de familias de crianza con las reformas tradicionales, como mayores reembolsos, capacitación adicional y mayor atención al reclutamiento.

Valorar a la familia: Cuando un niño debe ser asignado a otro hogar, es indispensable adoptar un enfoque adaptado a la familia. El asistente social, la familia de crianza, los parientes y los padres adoptivos por igual deben concentrarse en las necesidades del niño en lugar de echar la culpa a los padres o a alguna otra persona. El dolor de la familia biológica ante la pérdida temporal del niño es real y debe ser reconocido, aun cuando el niño sea reubicado por su propia seguridad.

Asimismo, cuando un niño regresa con sus padres o es adoptado, debe reconocerse el dolor de la familia de crianza ante la separación. Desatender las necesidades de los padres de crianza en esta instancia puede

hacer que se sientan abandonados y hacer que quieran retirarse del programa. En cambio, se los puede ayudar a recordar que la necesidad del niño de encontrar un hogar permanente es para todos la prioridad número.

Dicho de otro modo, si la preocupación por el niño se transforma en el criterio para juzgar la conducta de todos, se reafirma desde el primer momento el valor del grupo familiar:

A fin de desarrollarse física, social, emocional, intelectual y moralmente, los niños precisan entablar una relación estable y continua con el adulto que los está criando. Las familias biológicas con problemas pueden aceptar que la familia de algún pariente o una familia de crianza o adoptiva harán un mejor trabajo que ellos, incluso del que pudiera hacer una institución de atención colectiva, para lograr que dicha relación se concrete.

(Los tipos de cuidado que brindan las instituciones de internado sólo son apropiados para ciertas necesidades médicas o de salud mental y rara vez constituyen un sustituto aceptable de una familia.)

Mantener los lazos familiares: El sistema de familias de crianza se concibió como un servicio temporario, y con frecuencia lo es. Su función es aportar un ambiente sano y seguro donde el niño sufra mínimamente el trauma que le provoca apartarlos de su hogar; el entorno familiar; los amigos y la escuela.

Se puede reclutar y capacitar a las familias de crianza para que sepan que deberán reforzar y mantener el vínculo entre el niño y sus padres biológicos, independientemente de las causas de la separación, hasta tanto hayan fracasado todos los esfuerzos realizados en pos del reagrupamiento familiar. Al mismo tiempo, se les puede asegurar que su relación con el niño se mantendrá y alimentará aun después de que el niño se haya ido.

La National Foster Parent Association sostiene que el 60 por ciento de los nuevos padres de crianza renuncian a la tarea en los 12 meses posteriores al momento en que se hicieron cargo del niño.

Participación de la comunidad: Un sistema de familias de crianza asentado en la comunidad tiende puentes entre los padres de crianza y los biológicos, y por esta razón las posibilidades de que tenga éxito son mucho mayores. *Family to Family* prevé una relación más productiva entre el sistema formal de servicios, las familias y los vecindarios de donde provienen los niños mediante la utilización de servicios arraigados en la comunidad y el aprovechamiento de los sistemas informales de apoyo que surgen en ella espontáneamente.

Si el sistema de familias de crianza está arraigado en la comunidad y tanto el reclutamiento como la capacitación de las familias están asentados en el vecindario y dan participación a la gente del lugar, los recursos asignados a dicho sistema pueden transformarse en beneficios económicos para la

comunidad. Quizás entonces el vecindario empiece a reconocer el valor de ciertas aptitudes que antes no eran valoradas porque jamás habían obtenido recompensa alguna. Se brindará apoyo al vecindario que considere el bienestar de los niños una responsabilidad de la comunidad, no meramente la responsabilidad de un servicio de asistencia al niño ajeno a la comunidad y de padres de crianza distantes.

Trabajo en equipo: *Family to Family* es un enfoque de equipo. No solamente da participación a las familias de crianza, biológicas y adoptivas y al personal de la institución, sino también al niño, quien debería participar cuanto antes en las reuniones en las que se decide su futuro.

RECLUTAMIENTO

Las herramientas de reclutamiento de *Family to Family* se han transformado en la base de nuevos sistemas de asistencia al niño. Pequeñas modificaciones han logrado enormes diferencias. Por ejemplo, las tareas de reclutamiento no deben hacer distinciones entre las personas dispuestas a ser padres de crianza y aquellas que podrían llegar a adoptar. La idea es encontrar familias idóneas para los niños que las necesitan.

Algunas personas desean profundamente ayudar a un niño, pero no saben si podrán hacerlo a largo plazo. El reclutamiento combinado les permite ingresar en el sistema, donde podrán decidir si quieren ser una familia temporaria o permanente de niños necesitados, o ambas cosas.

El reclutamiento es una tarea de jornada completa. No puede llevarse a cabo como si se tratara de una actividad suplementaria. Requiere un proceso concienzudo de planificación, acción y seguimiento, propio de todas las funciones fundamentales que cumple una institución. En las instituciones pequeñas, las tareas de reclutamiento pueden combinarse de manera productiva con procedimientos de licenciamiento y capacitación, con los cuales están estrechamente relacionadas.

Características de un reclutamiento eficaz

El enfoque de *Family to Family* alcanzará mejores resultados si:

1. Los integrantes de la institución conocen el perfil de todos los niños que se incorporan al sistema. ¿Qué características comparten? ¿Qué tendencias se advierten entre ellos? ¿Pueden ser agrupados de acuerdo con su edad, origen étnico/raza, sexo, vecindario o necesidad?

Las respuestas a estas preguntas permiten al personal dirigir el reclutamiento hacia las familias que probablemente estén dispuestas a ayudar a los niños que más lo necesitan. Por ejemplo, si un sistema asiste a niños que han sido víctimas de abuso y abandono y tienen problemas serios de salud, criaturas que han estado expuestas a drogas, adolescentes con trastornos emocionales, niños con retardo mental o jóvenes delincuentes que han sido objeto de una resolución judicial, el reclutamiento podría dirigirse a iglesias u otros grupos comunitarios que participen en cuestiones sociales, sitios donde la gente haya demostrado interés por los carenciados.

Asimismo, el hecho de conocer la situación de cerca hace que todos los participantes y los padres voluntarios se sientan bienvenidos y útiles, independientemente de su capacidad para ser padres. Las personas que no reúnan las condiciones para ser padres de crianza o adoptivos pueden contribuir de todos modos en la asistencia al niño o en los programas de descanso, cuidar niños pequeños, manejar vehículos, realizar compras, brindar compañía y muchas otras cosas.

2. El reclutamiento de familias de crianza y adoptivas se lleva a cabo en forma conjunta. En casi todos los estados donde opera *Family to Family*, de un 60 a un 85% de las familias que adoptan niños del sistema público de asistencia al niño ya son padres de crianza. Los niños necesitan una familia, y la que congenie con ellos durante un tiempo puede congeniar con ellos para siempre. Si se utilizan de este modo, los recursos de reclutamiento cumplen una doble función sin competir entre sí.

Los servicios de reclutamiento, capacitación y apoyo están estrechamente vinculados entre sí y cada uno de ellos sostiene y estimula a los otros.

3. Los padres de crianza forman parte del equipo y trabajan en asociación con el niño, la familia, el asistente social y demás prestadores de servicios. Ante todo, el personal de la institución debería tratar a los integrantes de la familia de crianza como personas que trabajan a la par de ellos. En segundo lugar, la familia de crianza debe manejarse como asociada de la familia biológica. Todos participan activamente en el desarrollo e implementación del plan de permanencia del niño. Todos esperan que se concrete el reagrupamiento familiar; pero se comprometen a mantener al niño en el hogar de crianza el tiempo que sea necesario, sin interrupciones.

Trabajar con la familia biológica del niño es una responsabilidad relativamente nueva para la mayoría de los sistemas de asistencia al niño. Refleja un cambio de filosofía y actitud que a algunos trabajadores sociales y padres de crianza les puede costar aceptar. Por consiguiente, se la debe poner de relieve en todos los aspectos del sistema de familias de crianza, empezando por el reclutamiento, a fin de promover las actitudes y habilidades necesarias.

4. La institución diseña sus programas de reclutamiento y retención, selección, capacitación, supervisión, reembolso y servicios de apoyo amoldándolos a los padres de crianza de acuerdo con esta nueva definición de su rol.

5. Los servicios de reclutamiento, capacitación y apoyo están estrechamente vinculados entre sí y cada uno de ellos sostiene y estimula a los otros. Ya hemos afirmado esto con anterioridad, pero nunca está de más resaltarlos.

El reclutamiento es tarea de todos

Con el tiempo, los valores y características de *Family to Family* pueden llegar a impregnar por completo la institución de asistencia al niño. Esto quiere decir que el reclutamiento no será considerado como tarea de un único departamento, ni siquiera en las instituciones

más grandes, sino que se beneficiará con la colaboración de todo el personal de línea y de los supervisores, sin excepción.

A decir verdad, aun fuera de su horario habitual de trabajo, los empleados de todos los niveles de la institución deben estar preparados para trabajar en equipo con los padres de crianza, con otros proveedores de servicios y con el niño y la familia. Si un trabajador de mantenimiento va al almacén, puede entablar allí una conversación que lleve a alguien a realizar una llamada telefónica de consulta a la institución.

La idea de que todos los empleados de la institución estén *constantemente alertas a las posibilidades de reclutamiento* podría insinuar que deben hacer muchas horas extras, pero no es así, y este pequeño esfuerzo repercutirá muy favorablemente en el volumen de trabajo futuro. Una forma de poner en marcha este nuevo enfoque es realizar una fiesta para todos los empleados donde se les pida que colaboren y que aporten ideas acerca de cómo se les ocurre que podrían hacerlo.

Reclutamiento para niños con necesidades reales

El reclutamiento aporta mayores beneficios cuando los que lo realizan tienen en claro los objetivos y son sinceros consigo mismos y con las personas interesadas en ser padres de crianza y adoptivos en cuanto al desafío que pueden representar los niños.

Un sistema innovador buscará nuevas fuentes de familias de crianza: personas que trabajan en la institución, adultos que estén a punto de jubilarse o que reciban una pensión por invalidez y a los que puede brindárseles un curso de capacitación especial a fin de que ingresen al sistema, y personas que por su educación y experiencia han estado relacionadas con niños que tienen necesidades especiales, pero que prefieran quedarse en su casa.

Los posibles padres de crianza deberían llegar a comprender el problema que puedan plantearles las necesidades específicas del

niño, y saber cómo manejarse ante él. Las temáticas del reclutamiento deberían pintar una realidad objetiva en cuanto a las demandas que impone actualmente hacerse cargo de un niño de crianza, y señalar tanto los obstáculos y dificultades como las satisfacciones y recompensas.

El objetivo de los trabajadores sociales de **Family to Family** es ayudar a todas las familias: las biológicas, las de crianza y las adoptivas. Se encargarán de hacerles saber a los padres biológicos que su propósito es asistir al niño, no sacarlo del hogar, y que todo lo que ellos hagan tendrá como único fin alcanzar ese propósito, hasta tanto estén dadas las condiciones para que el niño vuelva a su casa.

Las siguientes son algunas preguntas que deben formularse en el proceso de reclutamiento de familias de crianza y adoptivas:

- ¿La familia de crianza es una familia ampliada? ¿Su composición se asemeja a la de la familia biológica del niño? ¿Qué actitud pueden adoptar los otros hijos ante el nuevo integrante de la familia?
- ¿Sus integrantes están dispuestos a trabajar con la familia biológica del niño?
- ¿La familia de crianza habla el mismo idioma que el niño? ¿En qué medida su raza y cultura se asemejan a la del niño?
- ¿A qué distancia de la familia biológica, la escuela, la iglesia, etc., del niño vive la familia de crianza? ¿El transporte será un obstáculo para acordar las visitas familiares?
- ¿Qué nivel de habilidades, capacidades y actitudes tiene la familia? ¿Es el nivel requerido para trabajar eficazmente con el niño, en particular si éste presenta necesidades especiales?

Tres tipos de reclutamiento

Las actividades corrientes de reclutamiento suelen dividirse en tres categorías: *reclutamiento general*, *reclutamiento específico* y *reclutamiento dirigido*. **Family to Family** descubrió que el reclutamiento dirigido es el más eficaz para encontrarle un hogar al niño. De todos modos, los tres enfoques cumplen una función importante en un programa completo. Los comentamos a continuación.

1. El reclutamiento general llega al público masivo a través de los medios de comunicación y los programas de acercamiento. Éstos incluyen acontecimientos públicos, anuncios de servicios públicos en emisoras de radio y televisión, carteleras, ferias de familias de crianza y adoptivas, stands en exposiciones rurales o espectáculos deportivos, etc. Éste es el método de reclutamiento más común, pero es el menos focalizado, ya que su única finalidad es instar al público en general a tender la mano a un niño o salvar la vida de un joven. La experiencia de **Family to Family** señala que por este medio suelen acercarse al sistema solicitantes inapropiados, que demandan tiempo por parte del personal. O bien los solicitantes no están dispuestos a hacerse cargo del tipo especial de niños que necesitan una familia. A su vez, las diferencias culturales pueden hacer, por ejemplo, que un aviso publicitario atractivo para una familia blanca de clase media pierda sentido si la familia receptora es de inmigrantes latinoamericanos.

Los mensajes generales más eficaces son los que expresan los valores de **Family to Family**. De más está decir que la publicidad que insta a las personas a ayudar a rescatar a un niño que ha sido víctima de abuso entra en conflicto con la que las invitan a sumarse a un equipo que incluye a la familia biológica del niño.

El reclutamiento dirigido es el más eficaz para encontrarle un hogar al niño.

Por lo general, los programas de acercamiento al público dan mejores resultados cuando se los utiliza para dar más relieve a la trayectoria de la institución y crear mayor conciencia dentro de la población acerca de la constante necesidad de familias de crianza. Quizá sea provechoso destinar a este tipo de programas el 15% del presupuesto para reclutamiento.

2. El reclutamiento específico es el más útil para ubicar a un niño o adolescente en la casa de parientes o allegados que están familiarizados con el caso. Puede utilizarse para encontrarle un hogar a un niño con esclerosis múltiple, dificultades auditivas u otras afecciones que requieran cuidados especiales.

La cooperación de otras instituciones de servicios del vecindario puede resultar útil para asignar al niño a la familia adecuada. En cuanto a los niños que precisan asistencia médica, los padres quizás quieran contactarse con asociaciones y grupos de apoyo relacionados con la afección o enfermedad del niño. La selección cuidadosa de las familias de crianza garantizará que el niño sea asignado a la mejor familia posible para sus necesidades especiales.

En cada caso, es preciso trazar un plan individualizado, y esto es costoso. Pero los niños especiales merecen un tratamiento especial. El presupuesto para reclutamiento podría destinar a esta función el 25% de los fondos disponibles.

3. El reclutamiento dirigido se concentra en los tipos específicos de niños y adolescentes que necesitan hogares temporarios y permanentes en la comunidad. Luego examina atentamente el caudal de familias disponibles.

Primero, se debe evaluar a los niños.

Los niños deben ser evaluados en términos generales de acuerdo con su edad, sexo, cantidad de hermanos y situación, raza/origen étnico, etc., y de acuerdo con sus necesidades físicas, sociales, emocionales y cognitivas.

¿Qué tienen en común los niños?

¿Se los puede clasificar en grupos según sus necesidades? ¿Estos grupos se mantienen constantes con el paso del tiempo? ¿Existen tendencias o patrones de cambio? ¿Qué se les requerirá a los padres de crianza o adoptivos de cada tipo de niños? ¿Cuáles son las necesidades más urgentes? ¿Ciertos vecindarios parecen presentar los mayores problemas y necesidades? ¿Qué fuentes remiten niños a la institución? ¿Existe alguna forma de generalizar las características de la población proveniente de cada fuente?

□ Por ejemplo, si la mayoría de los niños que requieren asistencia son adolescentes, las tareas de reclutamiento pueden dirigirse a familias dispuestas a asistir a varios adolescentes con el apoyo de de escuelas, iglesias, gimnasios o centros comunitarios locales. El reclutamiento dirigido es el más eficaz para encontrarle un hogar al niño.

□ Si algunos vecindarios tienen un gran porcentaje de niños ubicados en hogares de crianza, la institución puede desarrollar un programa de acercamiento en esas áreas. Este programa puede incluir oradores que den charlas en centros vecinales, grupos One Church—One Child, centros públicos de información sobre vivienda o reuniones de la asociación cooperadora escolar para solicitar la ayuda de las familias que mejor puedan asistir a los niños.

□ Si en el sistema hay numerosos niños con serios problemas de salud, debe considerarse la posibilidad de enviar personas a dar charlas a la hora del almuerzo en hospitales universitarios, clínicas o el bar de la facultad de medicina de la zona, donde los interesados en ser padres de crianza ya cuentan con experiencia en este tipo de niños.

Luego, se debe evaluar a la comunidad.

Llevando a cabo una pequeña investigación, puede obtenerse una idea bastante acabada de las posibilidades de la comunidad para brindar familias de crianza o adoptivas a

los niños del sistema. De ahí en más, los esfuerzos de acercamiento y reclutamiento pueden adaptarse a ciertas áreas o grupos en particular:

Las familias tienen diferentes medios económicos, identidades religiosas y culturales, y educación, así como estilos de vida, edades, valores y condiciones de vivienda (inquilinos/ dueños), y forman parte de estructuras organizativas diferentes. Todos estos factores contribuyen o no a la idoneidad de los padres de crianza o adoptivos.

- ❑ Los datos demográficos y los censos realizados en la zona pueden aportar cuantiosa información acerca del lugar donde vive cada tipo de familia y de las personas que residen en la zona en que opera el sistema. Estos archivos pueden solicitarse en la biblioteca local, el departamento de planificación o el centro estatal de datos censales, y el personal de estos organismos puede ayudar a quien necesite trabajar con ellos. Esta información también puede obtenerse directamente en el sitio web del Census Bureau, <www.census.gov>.
- ❑ Los datos reunidos ¿sugieren la presencia en la zona de familias a las que la institución quizá pasó por alto como posibles fuentes de reclutamiento? Entre éstas podrían incluirse las familias con un solo progenitor a cargo (familias monoparentales), las de bajos ingresos o que residen en viviendas insuficientes, las compuestas por personas mayores, las familias numerosas o las casas en las que viven personas que no tienen lazos familiares.
- ❑ ¿Qué tipo de familias han trabajado con la institución en el pasado y lo han hecho con éxito? ¿Presentan denominadores comunes en lo concerniente a vecindario, profesión, actividades, pertenencia a organizaciones, medios de comunicación preferidos, orígenes? ¿Se les puede dividir en estereotipos? ¿Manifiestan motivaciones similares?

❑ Debe intentarse que a estas generalizaciones les correspondan mensajes apropiados. Por ejemplo, las parejas mayores con hijos ya crecidos podrían estar dispuestas a poner en práctica los métodos que les dieron resultado con ellos cuando eran niños, si se les pide compartir con un niño que lo necesita el éxito logrado. Es posible apelar a sus impulsos altruistas instándolas a introducir cambios en la vida de un niño. O preguntarles si acaso no desearían tener lugar para un integrante más.

❑ Dividir los grupos según distintos sectores de la zona, y luego tratar de encontrar espacios que faciliten la difusión de la información: la cartelera de un supermercado, el boletín informativo de una empresa, centros de asistencia al niño, iglesias. ¿A quiénes frecuentan los entrenadores de los adolescentes, los músicos, los dueños de pizzerías? Se debe llegar a ellos en gimnasios, emisoras de radio, etc., con mensajes a su medida.

Por ejemplo, si entre las familias afro-americanas que tuvieron éxito en el pasado hay numerosas parejas de militares, de treinta y tantos años y con niños pequeños, que participan activamente en iglesias locales, una forma lógica de encarar las tareas de reclutamiento es enviar personas para que den charlas en reuniones sociales organizadas por las iglesias, enviar anuncios para las carteleras de los puestos militares, y avisos para los boletines informativos de las parroquias.

❑ Conviene hablarles a los adolescentes del sistema acerca del reclutamiento. Posiblemente, los adolescentes que fueron asignados a un buen hogar o familia de crianza quieren expresar su opinión sobre los requisitos que debe reunir un buen padre de crianza y con frecuencia recomendarán a personas que conocen. Se les puede ofrecer una comisión por cada persona que obtenga la licencia entre las que localicen, y pedirles que colaboren para llamar a los interesados en ser padres de crianza.

Posiblemente, los adolescentes que fueron asignados a un buen hogar o familia de crianza quieren expresar su opinión sobre los requisitos que debe reunir un buen padre de crianza trasladarlos a los encuentros y cursos de capacitación, y relatar sus experiencias en esas mismas sesiones.

- ❑ No debe esperarse que los padres de crianza vuelvan a ofrecerse como voluntarios: se les debe pedir que lo hagan y que consideren la posibilidad de adoptar. Se les puede solicitar que organicen fiestas para amigos y vecinos interesados donde ellos y el personal de la institución puedan dejar en claro la necesidad de reclutar padres de crianza y las alegrías y problemas que implica la tarea.
- ❑ Hay que pensar en los valores. Examinando las actitudes, perspectivas, hábitos y conductas de las familias puede deducirse a qué tipo de público hay que apuntar a fin de reclutar más personas exitosas. Si se comprenden mejor los valores de los grupos destinatarios, existen menos posibilidades de que los mensajes se malinterpreten, encuentren resistencia, causen molestias o sean pasados por alto.
- ❑ Es preciso ser sensible a las diferencias culturales. La diversidad demográfica de los servicios de la zona ¿se ve reflejada en el personal de la institución y en sus directivos? ¿Se ha incluido entre los destinatarios de la campaña de reclutamiento a los dirigentes comunitarios, lugares de culto e instituciones de internado, los supervisores, las publicaciones, para enviarles materiales educativos y pedir su colaboración? ¿Los mensajes que se dirigen son apropiados? Si se publican avisos en diversos idiomas, hay que asegurarse de que las traducciones sean correctas y apropiadas;

David W. Helin hace referencia a los siguientes errores lingüísticos garrafales incluidos en American Demographics (febrero de 1992):

- ❑ General Motors se dio cuenta demasiado tarde de que en español “Nova” significa “no va”.

- ❑ Frank Perdue dijo: “Hace falta un hombre duro para hacer un pollo tierno”, pero un hispanoparlante puede interpretar: “Un hombre excitado hace que una muchacha se ponga mimosa”.

- ❑ La fábrica de la cerveza Coors exhortaba a lo siguiente: Déjate ir [o sea, “Libérate”] con Coors”, pero en español la frase podía significar: “Coors te da diarrea”.

El reclutamiento dirigido ha demostrado ser el método más eficaz a fin de encontrar las familias adecuadas para el tipo particular de jóvenes que las instituciones tienen en sus nóminas. Este método merece que se le destine, quizás, aproximadamente el 60% del presupuesto de reclutamiento de dichas instituciones.

Hay un tipo de reclutamiento que parece orientarse a un niño determinado y sin embargo se dirige a un mercado masivo.

En realidad se trata de un enfoque dirigido, muy eficaz si se lo utiliza apropiadamente.

Es el programa semanal titulado Wednesday's Child (El niño de los miércoles) que muchas estaciones locales de televisión ponen al aire. Presenta la historia de un niño que necesita un hogar:

Estas producciones suelen atraer a personas que llaman con la expectativa de llevarse al niño a su hogar esa misma noche. El programa debería destacar que lo que se presenta es un ejemplo de una clase de niño desprotegido de la comunidad y que, cuando el programa se vea por televisión, o cuando las personas interesadas finalicen el proceso de solicitud, autorización y capacitación, posiblemente ese niño ya haya sido asignado.

Este tipo de programas cumplen tres funciones: aumentan la conciencia pública de la necesidad general y de la existencia de la institución; presentan el perfil de un niño en particular (lo cual personaliza el tema) y promueven que la gente llame para pedir más información.

Resumen

Las grandes y pequeñas instituciones pueden desarrollar esquemas de reclutamiento que se dividen en tres categorías: generales, orientados a un niño en particular y dirigidos. Cada uno de estos enfoques tiene su valor: Las instituciones también deben:

- ❑ Reconocer la actual crisis del sistema de familias para niños desprotegidos y asumir un papel proactivo, con miras al futuro.
- ❑ Evaluar la necesidad de asignación de los niños utilizando información concreta en lugar de anécdotas e impresiones.
- ❑ Estudiar la información demográfica de la región donde prestan sus servicios para detectar las familias potenciales y vincular esa información con la referida a los niños desprotegidos.
- ❑ Procurar que aumente la cantidad total de familias disponibles. Una acción posible es establecer asociaciones con las comunidades cercanas en las que haya un mayor número de familias del tipo de las que la institución necesita. También puede ampliar su definición de “familia adecuada”.
- ❑ Utilizar los tres tipos de técnicas de reclutamiento, pero poniendo el énfasis principalmente en el enfoque dirigido.

Cómo lograr que el sistema funcione

Teniendo presentes estos objetivos, veamos ahora las prácticas cotidianas que pueden hacer que el nuevo sistema funcione.

I. La primera llamada telefónica: Lo ideal sería que la institución tenga un número de teléfono especial para los interesados en ser padres de crianza, a fin de evitar que queden atrapados en un laberinto telefónico burocrático. El menú característico de opciones que se digitan en el teléfono puede intimidar o desalentar a muchos, dando la impresión de estar ante un sistema mecánico cerrado y autosuficiente, que no necesita a nadie ni quiere hablar con nadie.

Para todos los futuros padres de crianza, pero especialmente para los provenientes

de sectores carenciados o pertenecientes a minorías, la primera llamada es un paso muy importante. Lo han meditado por mucho tiempo, considerando las ventajas y desventajas. Se armaron de valor para considerar recibir en su hogar a un niño desprotegido, cuidarlo y aumentar el presupuesto familiar en consecuencia; saben que como parte de un programa gubernamental o de una iniciativa local tendrán que someterse a controles. Corrieron un riesgo al hacerlo y tienen expectativas y preocupaciones acerca de los pasos siguientes.

Todo ello debe serle recordado periódicamente al personal que atiende las llamadas para que nunca vean su trabajo como algo rutinario o problemático. La primera impresión de la institución, su programa y su misión será la transmitida por teléfono; por ello, la voz del reclutador, su tono, conocimientos, paciencia, destreza y disposición contribuirán muchísimo al éxito. Los directivos de las instituciones deben resaltar la importancia de esta función y valorar a las personas que se destacan por su desempeño en ella.

El número de teléfono debe ser sencillo (por ejemplo, 2FOSTER, o 236-7837), de manera tal que todos los empleados lo recuerden sin problema. El número especial debe figurar en toda la papelería, tarjetas personales, material de capacitación del reclutamiento, volantes, carteles, etc., así como en un gran cartel o letrero ubicado en el frente de la institución. Debido a que los padres de crianza satisfechos serán el mejor equipo de reclutamiento futuro, conviene imprimirles tarjetas genéricas para que las distribuyan entre sus amigos y conocidos. Y hay que recordar que el reclutamiento de padres de crianza debe combinarse con el de padres de adopción.

Cada llamada puede durar de veinticinco a treinta minutos, o quizá más. El reclutador no debe leer las explicaciones de una planilla, sino utilizar un listado que sólo enuncie los

El reclutamiento dirigido ha demostrado ser el método más eficaz a fin de encontrar las familias adecuadas para el tipo particular de jóvenes que las instituciones tienen en sus nóminas.

La primera impresión de la institución, su programa y su misión será la transmitida por teléfono.

temas, para que la conversación suene natural. Las personas que llaman deben ser atendidas sin apresuramientos. Es necesario responder todas sus preguntas, lo que quiere decir que el personal de reclutamiento debe estar capacitado para contestar las consultas que se realizan con mayor frecuencia, no solamente las relacionadas con ser padres de crianza, sino también las vinculadas con todos los aspectos de la institución. El personal puede identificarse dando su nombre y preguntar a quien llama si desea que utilice su nombre de pila o su apellido.

Los mejores reclutadores responden con amabilidad, usan un tono de voz agradable y animado y:

- Responden todas las preguntas e inquietudes.
- Dan su nombre y número de teléfono.
- Ayudan a quienes llaman a definir si están listos para ser padres de crianza o adoptivos de un niño o de un grupo de hermanos.
- Envían al interesado una carpeta informativa dentro de las veinticuatro horas de la llamada.
- Invitan al interesado a una clase de capacitación previa.
- Visitan a los interesados en su hogar una vez transcurridos de tres a cinco días desde la comunicación inicial.
- Envían recordatorios de las clases de capacitación siete días antes de la fecha prevista.
- Envían una segunda nota recordatoria si el interesado no concurre al primer encuentro.
- Envían tarjetas (con leyendas del tipo "Lo/a hemos echado de menos") a quienes faltaron a dos clases de capacitación; y
- Llevan un registro de cada persona que llama para las tareas de seguimiento necesarias.

Fuera del horario de trabajo, puede dejarse un mensaje amigable en el contestador automático solicitando a quienes llaman que indiquen cuál es el mejor horario para devolverles la llamada, incluso por la noche. Asegúrese de que la llamada se devuelva cuanto antes, al día siguiente de ser posible. En ciertas comunidades, puede ser muy provechoso contar con la ayuda de traductores o de reclutadores bilingües. También puede contarse con equipos TTY para las personas con discapacidades auditivas.

Quienes atienden el teléfono deben estar presentes en la primera clase de capacitación, para que las familias puedan asociar su rostro con el único nombre que hasta entonces conocen. Cuando las personas van ingresando, puede dárseles la bienvenida diciendo: "Ah, señor Smith, soy Ann Washington. Usted habló conmigo por teléfono". Este toque personal ofrece a los voluntarios todavía inseguros una conexión humana desde el comienzo del proceso y durante todo su transcurso. Ante un obstáculo o demora, un vínculo personal facilita las cosas y permite retener a una familia potencial para un niño necesitado.

2. La conexión entre los padres de crianza y los adoptivos:

Como veíamos antes, una vez finalizados los derechos de patria potestad, los padres de crianza son quienes adoptan al niño en la mayoría de los casos de menores al cuidado de instituciones asistenciales. Y lo ideal es que los padres de crianza se recluten contemplando sus potencialidades como padres adoptivos, con miras a que cada niño desprotegido se mude directamente a un hogar permanente. Este enfoque se conoce como planificación simultánea. El objetivo es que cada niño sea asignado a un solo hogar.

Si luego de un período razonable resulta improbable que el niño vuelva con sus padres biológicos, el personal de la institución puede hablar con los padres de crianza acerca de adoptarlo. Los padres adoptivos que esperan

recibir un niño pueden a su vez considerar la posibilidad de convertirse en padres de crianza hasta que se produzca la asignación, o en tutores temporarios o de emergencia.

Si los padres de crianza no desean adoptar al niño, deben iniciarse de inmediato las gestiones a fin de encontrarle un hogar permanente.

3. Reclutamiento dinámico orientado a un niño en particular: Luego de que los niños ingresan al sistema, debe prepararse lo antes posible un plan por escrito para cada uno de ellos. El plan debe enumerar todas las opciones disponibles y consignar cuál podría ser la más adecuada para cada niño, con un detalle de los plazos, personas responsables y alternativas. Contar con un plan de este tipo es importante especialmente para los niños que pueden ser más difíciles de asignar. Los planes deben revisarse al menos una vez por mes.

Tan pronto como cada niño quede liberado desde el punto de vista legal, y si es posible con anterioridad, deben prepararse perfiles bien redactados, con fotografías color de excelente calidad. Este tipo de elementos promocionales se utilizan en volantes, carteles, avisos y presentaciones y puede tener vital importancia para un niño o adolescente que espera ser recibido por una familia, sobre todo en instituciones pequeñas con pocos niños para asignar. Los volantes pueden distribuirse en reuniones o charlas informativas realizadas por el personal de la institución en hospitales, comedores, escuelas, iglesias, etc. En Savannah, estado de Georgia, los gerentes de marketing de empresas locales acordaron publicar las fotos y reseñas en sus boletines internos.

Para las fotografías...

En muchas filiales de *Family to Family*, el director de la filial se ocupa especialmente de que los niños que están en el sistema, en particular los que esperan hallar una familia

permanente, sean retratados por fotógrafos profesionales. Los retratos de los niños son enmarcados y exhibidos en las paredes de la institución, para recordarles a empleados y supervisores su verdadero propósito y sus clientes reales, así como para incentivar las consultas de los visitantes.

Los periódicos o estudios de fotografía locales pueden estar interesados en donar sus servicios, tiempo y costo de revelado, o en realizar el trabajo por un precio reducido.

Para el perfil...

Pueden encargarse los servicios de un redactor especializado ad honorem o contratado; la tarea también puede ser realizada por un periodista retirado o fuera de su horario de trabajo por uno que esté en funciones, o por una agencia de publicidad.

Es recomendable que el redactor se entreviste personalmente con el niño. Incluir citas del propio niño produce un efecto poderoso, que hace que cobre vida para el lector. Si es muy pequeño o todavía no habla, el trabajador social o los padres de crianza podrán aportar anécdotas personales. Algunas preguntas que pueden formularse son las siguientes: ¿Qué te gustaría ser cuando seas grande? ¿Cuáles son tus pasatiempos favoritos cuando llegas a casa de la escuela? Si le preguntase a tu mejor amigo sobre ti, ¿qué me diría? ¿Quién es tu persona favorita y por qué? ¿Qué tipo de familia te gustaría tener? Si pudieras pedir un deseo, ¿cuál sería?

Un perfil diseñado cuidadosamente recompensará el esfuerzo que exija. La responsabilidad de programar las sesiones fotográficas y las entrevistas para cada niño, así como la de asegurar que los materiales se preparen con rapidez, debe asignarse a la misma persona.

4. El poder del pensamiento positivo: Si bien es necesario ser sinceros, al referirse a las necesidades o problemas particulares de un niño es conveniente manejarse con tacto,

Si los padres de crianza no desean adoptar al niño, deben iniciarse de inmediato las gestiones a fin de encontrarle un hogar permanente.

Tan pronto como cada niño quede liberado desde el punto de vista legal, deben prepararse perfiles bien redactados, con fotografías color de excelente calidad.

para no anular las posibilidades de atraer el interés de una familia por él. No hará falta utilizar términos médicos o psicológicos difíciles de entender, como ciclotimia, enuresis o trastorno de oposición desafiante.

Por ejemplo, en lugar de decir: "A veces la niña destruye los objetos de su habitación y se orina encima", puede decirse algo así: "Cuando se enoja, a veces reacciona de manera inadecuada; sus padres deben apoyarla, ser pacientes con ella y ayudarla a modificar su comportamiento".

Veamos esta descripción de Donna, de cinco años de edad:

Donna es una niña de cinco años afectada por el trastorno por déficit de atención con hiperactividad. Sufre convulsiones y alergias que le ocasionan erupciones cutáneas, descamaciones y pérdida de cabello. Donna puede ser agresiva y tiene mal carácter. Su maestra del jardín de infantes comenta que no puede quedarse quieta en su lugar, que tiene problemas en varias áreas escolares y dificultades con las habilidades motrices finas. Se busca una familia formada por ambos padres para encargarse de los problemas de conducta de Donna. (Ella se encargará de mantenerlos ocupados.)

¿Quién querría adoptar a Donna luego de leer esto? Analicemos qué pasaría si el texto dijera lo siguiente:

Donna tiene cinco años y es pura energía. Esta pequeñita adora jugar en la escuela y andar en bicicleta. Le encanta ser el centro de atención y es toda una artista. En la escuela le va bien en lectura, aunque necesita más práctica para aprender bien las letras. En general, Donna es una nena saludable, si bien su familia de crianza esta ayudándola a manejar algunas reacciones alérgicas a los gatos y los perfumes. Donna está ansiosa por encontrar una familia que disfrute de su nivel de actividad y que la ayude a mejorar su caligrafía. Puede haber un subsidio disponible.

¿No se vería alguien más inclinado a conocer a Donna y a saber más sobre ella después de haber leído algo así? En una de las clases de capacitación para padres de crianza y de adopción, una instructora presenta ambos perfiles en carteles con la foto de una niña. Se lee el primer perfil en voz alta y se pregunta a los asistentes si estarían dispuestos a llevar a Donna a sus hogares. La respuesta es siempre negativa. Cuando la instructora exhibe el segundo perfil y vuelve a preguntar si adoptarían a Donna, la gente responde afirmativamente. Entonces les dice que acababan de rechazarla a ella: la instructora había sido esa niña de nombre Donna, con todas esas características.

5. Hacer correr la voz: Muchos estados están invirtiendo en la preparación de un álbum de fotos permanente para que los posibles padres adoptivos y de crianza, así como los que recién han obtenido su certificación, puedan acceder al perfil de los niños del sistema que desde el punto de vista legal ya están en condiciones de ser entregados en adopción. La ciudad de Nueva York, por ejemplo, dispuso que se prepare un álbum de este tipo con el fin de reemplazar al Libro Azul, en el cual la mayoría de los niños y adolescentes estaban registrados con una foto digna de un prontuario policial, con una descripción negativa de su conducta y orígenes. El Libro Azul sirvió más para desalentar a los potenciales padres de crianza o adoptivos que para reclutarlos.

La Administración de Servicios para la Infancia de la ciudad de Nueva York distribuyó el nuevo Álbum Familiar por vía electrónica a bibliotecas, centros comunitarios, iglesias e instituciones privadas. Incluye una planilla de referencia de uso rápido y fácil, llamada "Adopción de la A a la Z", que responde la mayoría de las preguntas más frecuentes sobre el tema. Cada tres meses, la institución provee de etiquetas autoadhesivas con la leyenda "adoptado" con el objeto de que se coloquen en las páginas donde

aparecen los niños que ya han sido adoptados, así como páginas nuevas para los nuevos niños disponibles.

Además de preparar los perfiles escritos y álbumes familiares de gran calidad, puede recurrirse a los medios de comunicación locales como socios importantes de los procesos de reclutamiento de padres de crianza y adoptivos. Prácticamente todas las cadenas de medios tienen una estación de televisión que emite un programa semanal (el cual suele llamarse Wednesday's Child), en el cual se presenta a un niño que puede adoptarse legalmente. Del mismo modo, los periódicos locales podrían estar interesados en publicar los perfiles como un servicio público gratuito o por un arancel reducido.

Será conveniente aclarar que el niño presentado es representativo de todos los que integran el sistema y que probablemente será adoptado por alguien más adelantado en el trámite que la persona que llama por haber visto el aviso o programa. Los futuros padres de crianza o adoptivos quizá no sepan que, antes de poder recibir efectivamente a un niño, tienen que atravesar un proceso de cuatro a seis meses, el cual incluye capacitación previa, selección, capacitación durante el ejercicio de sus funciones, etc.

Para la institución, el desafío consiste en ayudar a los futuros padres a tomar la decisión de ser padres de crianza o adoptivos, en función de los niños que ya se encuentran en el sistema. Uno debe recordar que su tarea es encontrarles familia y hogar a los niños y adolescentes de su institución, y no a la inversa. En las estaciones de televisión locales, el gerente de relaciones públicas es

por lo general la persona que más podrá ayudar para ello, dándole contactos que le abrirán puertas. En los periódicos de las grandes ciudades, el encargado de las relaciones con la comunidad suele trabajar en el departamento de publicidad; en los de ciudades más chicas, podrá comunicarse directamente con el jefe de redacción. Como siempre, en el largo plazo las relaciones personales que entable con estas personas serán muy beneficiosas.

(Para obtener más información sobre las relaciones con los medios, ver la herramienta de *Family to Family* titulada "Strategic Communications Media Relations for Child Welfare" (Relaciones estratégicas con los medios de comunicación para la asistencia al niño).

Obstáculos habituales en el camino al cambio

Llamamos "obstáculos" a los aspectos del programa de una institución, o a los sucesos que tienen lugar durante su desarrollo, que atentan contra los objetivos del programa. Algunos escapan al control de la institución, pero la mayoría pueden ser eliminados si se toma conciencia de que existen. En el resto de esta herramienta enumeraremos los obstáculos más habituales y las posibles soluciones para todos los aspectos de la actividad desarrollada por *Family to Family*.

Es importante que los niños presentados sean representativo de los que integran el sistema.

Por ejemplo, durante el reclutamiento de padres de crianza pueden surgir los siguientes obstáculos:

Obstáculos habituales	Posibles soluciones
Los mensajes relacionados con el reclutamiento son poco claros o confusos	Identificar los grupos específicos de niños que necesitan ser ubicados con familias de crianza o adoptivas
La gestión de reclutamiento no refleja las necesidades de los niños que esperan un hogar	Desarrollar materiales que transmitan un mensaje claro y preciso, y que reflejen los objetivos y la filosofía de la institución
Los candidatos potenciales se frustran, desilusionan y desalientan	Identificar a los individuos, grupos, vecindarios y comunidades capaces de satisfacer las necesidades del cliente y orientar los esfuerzos hacia ellos
La respuesta al reclutamiento es lenta e impersonal	Establecer normas con respecto a la respuesta inmediata que debe darse a las consultas
Los padres potenciales pierden interés	Brindar una respuesta personalizada, afectuosa y ágil y ocuparse de que el personal esté bien informado y actúe en forma positiva y entusiasta
Los futuros padres se sienten rechazados o no se sienten necesarios	Realizar el seguimiento de cada consulta dentro de las veinticuatro horas por correo, teléfono o personalmente
El cronograma de capacitación previa es inadecuado o no existe	Ofrecer capacitación permanente, programada y periódica
Los futuros padres desaparecen entre el contacto de reclutamiento y la capacitación previa	Hacer llamadas semanales de seguimiento para seguir en contacto y mantener el interés
Los padres potenciales pierden interés en el sistema de familias de crianza o sienten que la espera es demasiado larga	Enviar notas recordatorias sobre las clases de capacitación a los padres potenciales
A los padres potenciales les falta información acerca de los sistemas de crianza y de adopción	Organizar reuniones informativas preliminares, grupales o individuales
	Agregar los nombres de los posibles padres futuros al listado de correo para enviarles boletines, gacetillas, etc.

LA CAPACITACIÓN

Ante el aumento de los problemas de los niños y jóvenes que ingresan al sistema, las familias de crianza verán con muy buenos ojos que la institución los oriente durante toda su relación con el sistema de asistencia al niño. Las familias de crianza necesitan capacitación previa al ingreso al sistema y durante su permanencia en él, así como capacitación permanente especializada, para sentirse seguros en su nuevo rol. Las instituciones pequeñas pueden asociarse con otras organizaciones públicas y privadas para intercambiar números telefónicos, reclutadores dinámicos, programas y materiales de capacitación. Una coordinación adecuada de las sesiones de capacitación permite que los padres de crianza potenciales comiencen a asistir a las clases inmediatamente luego de realizar una consulta.

Capacitación previa

Estas sesiones inician la relación formal entre los futuros padres de crianza o adoptivos y su institución, con lo cual se define la modalidad de trabajo para las etapas que siguen. Se completan las solicitudes, se recopila la información básica y el personal de la institución y los padres potenciales comienzan a evaluarse mutuamente. La forma en que se manejen estas reuniones será un indicador de la forma en que se manejará todo el proceso.

El personal de reclutamiento debe programar sesiones de capacitación previa para satisfacer las necesidades de las familias:

- Ofrezca en lo posible distintas opciones de sedes de capacitación, incluidos algunos lugares del vecindario. Prevea que haya varios medios de transporte para llegar y suficiente espacio de estacionamiento.
- Dado que muchos padres de crianza potenciales trabajan durante el día, lo ideal es programar las sesiones de seis a nueve de la tarde los días de semana, o los sábados a la mañana. Pero en invierno, cuando anochece más temprano, tenga presente la preocupación de los participantes con respecto a la seguridad.
- Debe haber una guardería o sector recreativo para quienes tengan hijos pequeños o preadolescentes.
- Como una forma más de demostrar respeto a las familias de crianza, siempre es bueno ofrecer café, gaseosas, sándwiches o algún otro tipo de comida liviana.
- El personal de reclutamiento debe asistir a fin de afianzar la relación con quienes se comunicaron telefónicamente.

Lo mejor es celebrar las sesiones de capacitación previa una vez por semana o semana de por medio, según el número de padres de crianza. Por ejemplo, si el estado ha fijado como requisito veintidós horas de capacitación, puede programarse una sesión semanal de tres horas de duración durante siete semanas. Conviene asimismo programar clases de recuperación, en lo posible una vez por semana, en días diferentes.

Si el número de futuros padre de crianza es importante, no hay que esperar siete semanas para empezar otra ronda de capacitación. El esquema debe repetirse con regularidad de modo tal de capacitar a la gente y brindarle apoyo durante todo el año. Si sólo se empieza un curso completo cada dos meses, se perderá gente interesada en asistir en el mes intermedio.

En el Condado de Cuyahoga (Cleveland), Ohio, asisten de 100 a 200 personas a las clases de capacitación previa cada año. La institución de asistencia al niño considera que la capacitación previa es en sí misma una herramienta muy valiosa.

Denise Goodman es consultora del Departamento de Servicios para la Infancia y la Familia del Condado de Cuyahoga. Ha capacitado a miles de padres de crianza y adiestra a los capacitadores en todo Ohio y en otros quince estados. En Cleveland, la institución combina el reclutamiento de padres de crianza y de adopción con la capacitación previa. Denise comentaba recientemente en un seminario de **Family to Family**:

*Me gustaría resaltar que el índice de deserción de los cursos de capacitación es bastante bajo. La gente viene, se queda y termina el curso. Y hasta concurre a las clases de recuperación (...). La capacitación es nuestra oportunidad de difundir la filosofía y los valores de **Family to Family***

En las clases de capacitación no se enseñan normas, sino fundamentalmente los valores y la filosofía del programa, las cuestiones centrales relacionadas con el

hecho de ser un padre de crianza o adoptivo. Les preguntamos a los participantes: ¿Están a la altura del desafío? ¿Pueden hacerlo? ¿Están seguros de que podrán hacerlo? De esta forma, contribuimos a que mediten con profundidad su decisión.

Los reclutadores suelen llevar a padres biológicos a la clase. En palabras de Goodman:

Al comenzar la clase, ubicamos al padre biológico entre los demás participantes. Le pedimos a la gente que diga por qué creen que algunos padres abusan de sus niños o los abandonan. Las respuestas son terribles. Cuando preguntamos si quieren conocer a estas personas, por lo general responden que no. Entonces les decimos que en el aula hay alguien a quien le quitaron sus hijos por ser adicto al crack. "¿Pueden identificarlo? Tal vez esté sentado al lado de cualquiera de ustedes". Por supuesto que no pueden hacerlo. Cuando los padres biológicos pasan al frente, se produce una situación muy intensa; los asistentes al curso se conmueven al escucharles decir que estaban todo el tiempo fuera del hogar, que así terminaron perdiendo a sus hijos, y que les resulta increíble que les sucediera algo así.

Al finalizar la clase, algunas de las personas recién reclutadas regalan a los padres biológicos juguetes, ropa y abrigo para sus hijos, con lo cual ponen en práctica la filosofía de **Family to Family** desde esta etapa inicial de la capacitación.

La presentación de las solicitudes

En la primera clase de capacitación previa, se le entrega a los futuros padre de crianza o adoptivos un libro de texto o de ejercicios para que utilicen como guía durante la clase. El personal de reclutamiento tiene como función asistir a los padres para que llenen las solicitudes. Toda consulta o pregunta puede dirigirse al personal que se ocupa de certificar y aprobar a las familias de crianza o adoptivas.

Las solicitudes se distribuyen y revisan durante la capacitación con el objetivo de que el proceso sea participativo y no un mero trámite burocrático. La información básica se agrupará en un cuadernillo explicativo que servirá de base al proceso de evaluación mutua. El cuadernillo incluye los números de teléfono del personal de la institución de asistencia al niño encargado de las familias de crianza y adoptivas, de los equipos de reclutamiento y de otras personas claves de la institución, entre otras el director.

- ❑ A capacitación debe brindarse en un estilo llano y directo. Los participantes no deben sentir que se los está abrumando con datos de difícil comprensión.
- ❑ Desde la primera clase y a lo largo de todo el curso, la información debe recogerse poco a poco y tener en cuenta la diversidad cultural de los participantes.
- ❑ Procurar que el equipo de reclutamiento esté disponible para ayudar a los participantes con las solicitudes.
- ❑ Programar breves entrevistas durante la capacitación con quienes tengan dificultades idiomáticas, de visión o de lectura.
- ❑ Durante la primera o segunda clase, es provechoso exponer una ampliación del formulario de solicitud a fin de repasar con el grupo las instrucciones básicas, dándole bastante tiempo para contestar toda duda al respecto. Si se aprecia que resulta demasiado complicado entender el formulario, la institución debe revisar y simplificar los formularios y procesos.

Verificación de datos de origen

Si el estado exige que se tomen huellas digitales u otra información difícil de obtener para verificar el origen de los candidatos, recomendamos que estas tareas se realicen con la mayor anticipación para evitar demoras en el procesamiento de la información. Esta etapa debe ser lo menos problemática posible para los padres reclutados:

- ❑ Desde la primera clase, reserve una oficina o un espacio privado para tomar las huellas digitales de los participantes. Difícilmente alguien se ausente de su trabajo para ir a la institución o al departamento de policía a cumplir con este trámite. De ser necesario, disponga que un empleado debidamente entrenado visite a los participantes en sus hogares. Asegúrese de que los elementos utilizados sean de primera calidad y última generación.
- ❑ Desde un primer momento explique por qué es necesario realizar las verificaciones de los datos sobre el origen. No dificulte las cosas para las personas con antecedentes penales: permita que, después de clase, quien tenga dudas acerca de algún tema en particular las plantee en privado. Proporcione además números de teléfono personales para quienes deseen conversar al respecto en un ámbito de mayor reserva.

Un buena opción es que el personal de la institución comparta el programa de capacitación con las familias de crianza o adoptivas y que éstas participen en el dictado de clases de capacitación conjuntas.

Nada es más importante para el reclutamiento, la capacitación y la permanencia de las familias en el sistema que un equipo de capacitadores calificados.

Los capacitadores

El fracaso o el éxito del reclutamiento depende de los capacitadores.

Un buen capacitador hace que la clase sea entretenida, informativa y dinámica para los padres de crianza o adoptivos y hasta para el personal de la institución presente. Las risas y las preguntas de un comienzo dan paso al silencio característico de la concentración. El capacitador ilustra los principios e ideas con numerosos ejemplos de la vida real y anécdotas de todo tipo, algunas graciosas y otras dramáticas. Al salir de la clase, todos se van con más esperanza en del futuro, mayor entusiasmo acerca de sus decisiones y ansias de seguir trabajando y aprendiendo. Se logró su compromiso con el proceso.

El mal capacitador recita mecánicamente listas de normas e instrucciones y tiene que sacar con tirabuzón las respuestas de los asistentes. Muy pocos de éstos formulan preguntas y, si alguien lo hace, la respuesta del instructor es confusa, imprecisa o autoritaria. Algunos participantes se van antes de que finalice la clase, otros deciden abandonar el curso y el resto sale con dudas acerca de su grado de compromiso con el programa.

Nada es más importante para el reclutamiento, la capacitación y la permanencia de las familias en el sistema que un equipo de capacitadores calificados.

La capacitación no es una tarea fácil. Como la enseñanza, requiere preparación, práctica y talento. Buenos trabajadores sociales o funcionarios de instituciones pueden ser capacitadores malísimos y no necesariamente los buenos capacitadores son buenos trabajadores sociales o funcionarios. Es frecuente que se suponga lo contrario, en especial cuando la carga de trabajo es excesiva y los recursos limitados. La tentación de enviar a la primera persona disponible puede ser grande; se la hace pasar por un capacitador y se espera que todo salga bien. Esta decisión es muy perjudicial para el reclutamiento.

- Los dirigentes de las instituciones deben realizar evaluaciones objetivas de todo su personal, aprovechando al máximo las habilidades de cada uno, pero prestando especial atención a las características que deben reunir quienes se dedican a la capacitación: dinamismo, conocimientos, sensibilidad ante las diferencias culturales y entusiasmo por la tarea son algunas de ellas.
- Los dirigentes también deben prever que el personal y los capacitadores necesitarán tiempo para preparar los materiales didácticos y el aula, planificar cada clase de capacitación, ordenar y hacer el seguimiento que corresponda.
- Es crucial que los capacitadores reciban el entrenamiento adecuado. Necesitan tiempo para prepararse ellos mismos para la tarea y aprender a manejar adecuadamente el material y el plan de enseñanza.
- Más allá de que sean grandes o pequeñas, las instituciones pueden cooperar entre sí para hallar, capacitar y luego compartir a los capacitadores calificados en clases conjuntas o a través de contratos de financiación.

Los programas de capacitación

Los temas incluidos en la capacitación incluyen el entendimiento y manejo de los problemas emocionales de los niños y de su conducta, el desarrollo infantil, el uso de los servicios comunitarios y los pasos a seguir con los padres biológicos de los niños para lograr el reagrupamiento de la familia.

Muchos de los programas de capacitación de **Family to Family** abarcan los siguientes temas: “Trabajo conjunto con los padres biológicos y sus hijos”; “Apego y separación”; “Cómo ser padres de niños y adolescentes que fueron víctimas de abuso sexual”; “Manejo de la conducta y disciplina de los niños”; “Trabajo en equipo”; “Abuso y abandono” y “Familias adoptivas”.

Existen muchos programas de capacitación excelentes. Conviene hablar con los colegas, otras instituciones y funcionarios estatales acerca de los programas más recomendables. Tener en cuenta el destino previsto; algunos están diseñados para ser usados como herramientas de orientación y otros como sistemas de evaluación.

Un buena opción es que el personal de la institución comparta el programa de capacitación con las familias de crianza o adoptivas y que éstas participen en el dictado de clases de capacitación conjuntas. El hecho de haber examinado el material en conjunto facilita la comunicación mutua acerca de lo que es mejor para los niños.

*El fracaso
o el éxito del
reclutamiento
depende
de los capa-
citadores.*

- ❑ Las filiales de **Family to Family** han comprobado que compartir la dirección de los programas de capacitación con los padres de crianza da excelentes resultados. Los ejemplos tomados de la vida real que aportan son verosímiles y valiosísimos para todos los asistentes. En las clases pueden organizarse mesas redondas con familias de crianza o adoptivas que cuenten sus historias personales y ofrezcan consejos prácticos.
- ❑ También puede pedírseles a adolescentes y jóvenes con buenas habilidades de comunicación que de niños formaron parte del sistema que cuenten sus experiencias, tanto positivas como negativas.
- ❑ Otra alternativa es invitar a representantes de las iglesias locales, incluyendo a la organización One Church, One Child , para que compartan los recursos de que dispongan en sus vecindarios.
- ❑ Es recomendable que los funcionarios de los condados y los directores de las filiales estén presentes en las ceremonias de graduación o en la última clase de capacitación, y dirijan unas palabras de agradecimiento a los graduados.

Los capacitadores son la clave del éxito de un programa de reclutamiento.

Resumen

Las clases de capacitación deben cumplir los siguientes objetivos:

- Reclutamiento permanente.
- Orientación a los interesados sobre los programas y la filosofía de la institución.
- Toma de conciencia de las distintas cuestiones relacionadas con el hecho de ser padres de crianza o adoptivos.
- Conformación de un cuadro de protectores de los niños.
- Inicio del proceso de autoselección; y
- Establecimiento de relaciones públicas positivas.

Actualmente se utiliza en Ohio un programa básico centrado en estos objetivos. En la organización Welfare League of America (Liga Asistencial de Estados Unidos) y en otras entidades se dispone de listados con los programas de capacitación. Sin embargo, el programa de capacitación definitivo que se adopte debe desarrollarse localmente, teniendo en cuenta los siguientes principios:

- Aplicar teorías de enseñanza para adultos bien fundamentadas.
- Poner el acento en la filosofía y valores de **Family to Family** en lugar de hacerlo en el cumplimiento de normas y reglamentaciones.
- Promover un enfoque dinámico y participativo. No sermonear ni pronunciar discursos.
- Utilizar para las clases material audiovisual e impreso.
- Procurar que las clases sean entretenidas y divertidas.
- Establecer programas de reclutamiento, capacitación y apoyo de la más alta calidad; y
- Recurrir a capacitadores excelentes.

Si bien la calidad del programa es importante, lo fundamental es la forma en que es presentado por los capacitadores principales.

Esta herramienta de reclutamiento y capacitación de **Family to Family** no ha sido pensada para reemplazar los programas existentes. Su propósito es contribuir a la incorporación de los valores de **Family to Family** a su programa de capacitación actual para que éste sea más eficaz y útil.

Obstáculos

A continuación mencionaremos los obstáculos que pueden surgir durante la capacitación previa:

Obstáculos habituales	Posibles soluciones
Deserción durante el proceso de capacitación	Tener capacitadores excelentes
Falta de horarios o lugares convenientes	Promover una capacitación divertida, interactiva, sencilla, estimulante y basada en principios fundamentados de la enseñanza para adultos
Pérdida de entusiasmo	Disponer que haya suficientes empleados para responder personalmente las preguntas o inquietudes de los participantes
Aumento de los temores y la ansiedad	Modificar la hora, fecha y lugar de las clases para satisfacer las necesidades de los padres
Los padres potenciales se sienten desorientados	Controlar la asistencia a los cursos y ofrecer clases de recuperación
Los padres potenciales se sienten abrumados o no aptos	Utilizar la capacitación como una oportunidad de iniciar la evaluación mutua y el proceso de reunión de información Disponer que el director de la institución pronuncie un discurso en la ceremonia de graduación

A continuación mencionaremos los obstáculos que pueden surgir durante el proceso presentación de solicitudes:

Obstáculos habituales	Posibles soluciones
No se entrega el formulario de solicitud	Ofrecer ayuda personalizada para llenar el formulario
Falta de disposición para presentar la solicitud	Brindar información adicional acerca del sistema de familias de crianza
Dificultades de lectura y escritura	Hacer el seguimiento de las solicitudes mediante llamadas telefónicas
El papeleo es demasiado complicado.	Enviar nuevamente el cuadernillo de solicitud con un sobre de franqueo prepago Programar visitas del personal de reclutamiento al domicilio de los interesados Mantener listados actualizados para la tarea de seguimiento

Las filiales de Family to Family han comprobado que compartir la dirección de los programas de capacitación con los padres de crianza da excelentes resultados.

Una vez que la familia fue aprobada, finalizó el proceso de capacitación y está lista para recibir al niño, lo ideal es que la asignación no demore más de dos semanas.

La etapa de evaluación previa

La etapa de evaluación previa comienza dentro de los 30 a 60 días del programa de capacitación previa. Los futuros padres de crianza o adoptivos completan la solicitud y el personal de la institución la analiza cuidadosamente. Por lo general, el legajo de cada solicitante incluye cartas de referencia de empleadores y amigos, planillas con los datos de la familia y certificados de antecedentes penales, entre otra información relevante.

Con el objeto de confirmar a los solicitantes que el trámite sigue su curso, el personal de reclutamiento los llamará por lo menos cada 30 días hasta que se produzca la asignación. Debe estar disponible para resolver problemas y brindar asesoramiento a los solicitantes a medida que avanzan en el proceso de evaluación.

Lo ideal es que los futuros padres de crianza vean que, desde su primer día en el sistema se les brindan servicios y apoyo sin interrupciones. Se sentirán parte de un equipo entusiasta, trabajador y competente, del que son integrantes fundamentales.

1. El proceso de evaluación mutua: En esta etapa los solicitantes, los empleados que se encargan de certificar a los candidatos y el personal de reclutamiento trabajan en conjunto para evaluar si los posibles padres de crianza o adoptivos están en condiciones de recibir a un niño en su hogar. La evaluación mutua de **Family to Family** no tiene por objeto descartar candidatos y excluirlos del sistema,

sino permitir a todas las partes apreciar con claridad si la asignación dará o no resultado. Cada solicitante puede contribuir a que se cumpla la misión de la institución.

Hay que concentrarse en los aspectos positivos de cada padre de crianza o adoptivo potencial. Alguien que no esté listo o que se encuentre legalmente inhabilitado para asumir el rol de padre de crianza o adoptivo puede tener, de todos modos, aptitudes valiosas para los niños desprotegidos. Habrá que hacer el esfuerzo de descubrir esas habilidades, ya que la persona quizá desconozca sus propias aptitudes.

En esta categoría podemos incluir a las familias que residen en viviendas demasiado pequeñas, así como a las personas que se están recuperando de su adicción a las drogas o de otra situación traumática, las que llevan poco tiempo de casadas o las que acaban de divorciarse.

Puede asignárseles tareas como voluntarios comunitarios, trabajadores sociales temporarios, auxiliares administrativos, instructores particulares, mentores de adolescentes como hermanos o hermanas mayores, cuidadores de niños pequeños y ayudantes de los reclutadores. Es posible encontrar una tarea para cada persona. Hay que tratar de no descartar por completo a nadie.

2. Manejo de la reticencia a trabajar con los padres de origen: Los futuros padres de crianza o adoptivos pueden ser reticentes a trabajar en forma conjunta con la familia de origen del niño, debido a que temen ser objeto de amenazas o maltrato por parte de personas que perciben como violentas, inestables o peligrosas en algún otro sentido. También algunos miembros del personal de la institución pueden tener reservas acerca de este nuevo enfoque. En estos casos es necesario brindar una preparación adicional.

- ❑ Los dirigentes del personal pueden explicar que, salvo en contadas excepciones —si los padres biológicos han muerto o si abandonaron al niño— la mayoría de los niños tienen una familia de origen, y que la salud mental y social futura del niño se beneficiará enormemente si puede hacer las paces con su familia.
- ❑ Es necesario ser sincero. No es realista que una familia de crianza o adoptiva piense que siempre es posible mantenerse en un absoluto anonimato. La gente a veces se conoce por casualidad y un indagador persistente suele encontrar a quien busca. Establecer una relación positiva con la familia biológica permite evitar situaciones de mucho dolor y angustia.
- ❑ Todas las familias son valiosas, pero los solicitantes y algunos integrantes del personal de la institución pueden necesitar ayuda para comprender la conveniencia de que las evaluaciones se basen en los aspectos positivos de las familias y de hacer esa evaluación por sí mismos.
- ❑ Es necesario expresar los temores y preocupaciones y analizarlos directa e individualmente. Desarrollar planes de contingencia con los padres de crianza que contemplen los pasos a seguir en caso de que esos temores se materialicen, más allá de la probabilidad de que ello suceda. Tales planes fortalecen la confianza y alejan las preocupaciones.
- ❑ Debe subrayarse que los contactos regulares requieren que todas las partes cumplan con ciertas normas básicas de comportamiento e incentivos para que la familia de origen cumpla con dichas normas.
- ❑ Señalar que los miembros de la familia de origen también temen ser excluidos de la vida de su hijo; que el niño quiera más a la familia de crianza y no desee dejarla; que la familia de crianza los vea como gente desagradable o despreciable y que esa opinión se contagie al niño.
- ❑ Muchas familias biológicas se sienten sumamente culpables y avergonzadas porque no pudieron dar a su hijo el cuidado, la seguridad y los bienes materiales que la familia de crianza le ofrece.
- ❑ Organizar grupos compuestos por dos o tres familias de crianza o adoptivas para que compartan experiencias, hablen de sus temores y de las soluciones que pueden dar frente a problemas parecidos.

Al avanzar en el proceso de asignación, el personal de la institución verá con mayor claridad la mejor combinación de familias de crianza y de origen.

Si estos enfoques son ineficaces, tal vez se deba recomendar a los futuros padres de crianza que abandonen el programa regular. Sin embargo, no deje de proponerles que participen del sistema como familias sustitutas de emergencia, suplentes o de atención temporaria, de cuidado de niños pequeños o de atención de niños cuyos padres biológicos no están presentes.

3. Cómo completar la certificación de las familias y evitar las deserciones en las etapas previas a la asignación:

Una lección importante extraída de la experiencia de *Family to Family* es que los tiempos de espera prolongados producen irritación. Los futuros padres de crianza se desilusionan y pierden interés si tienen que esperar demasiado y atravesar un laberinto burocrático para criar a los niños y ayudar a sus padres de origen.

El objetivo es que las etapas de papeleo, capacitación, análisis de los hogares y aprobación de las certificaciones hayan finalizado para el momento en el cual la familia está lista para aceptar a los niños. Una vez que la familia fue aprobada, completó el proceso de capacitación y está lista para recibir al niño, lo ideal es que la asignación no demore más de dos semanas.

Si los tiempos de procesamiento son largos, es muy probable que las familias que esperan ser incluidas en el sistema sientan ansiedad e impaciencia. Más allá de la duración del proceso, la institución debe mantenerse en contacto con ellas durante todo su transcurso. Se pueden programar nuevas sesiones de capacitación, ofrecerles material de lectura y ayudarlos a contactarse con otros padres de crianza. Son asimismo positivas las llamadas y visitas del personal

de las agencias de servicios vecinales. Algunas familias necesitarán y querrán mantener un contacto más personal que otras. La idea es asegurarse de que ninguna de ellas se sienta rechazada, maltratada o pasada por alto. Si ello sucede, puede desilusionarse y abandonar el programa.

Algunos consejos:

- Establecer plazos para que el personal devuelva las llamadas, programe las evaluaciones, obtenga las huellas digitales, etc., con el objeto de controlar el cumplimiento de estas tareas.
- Si una familia necesita un servicio más personalizado, puede hacerse que el personal ofrezca material informativo (manuales, videos sobre las políticas del sistema, etc.), orientación permanente y apoyo a los solicitantes durante las entrevistas y las visitas domiciliarias, en vez de hacerlo en los encuentros grupales.
- El personal de la institución podrá asistir a los solicitantes para que cumplan con los requisitos de seguridad, coordinando y hasta pagando los gastos de reparaciones menores en el hogar, la instalación de detectores de humo y extinguidores de incendios, exámenes médicos, camas, cunas, muebles y otros elementos necesarios para el cuidado de los niños.

¿Cuándo se producen las deserciones?

<i>Entre la</i>	<i>y la</i>
Primera llamada	Orientación
Orientación	Capacitación previa
Capacitación	Solicitud
Solicitud	Evaluación
Evaluación	Aprobación
Aprobación	Asignación

Las mejores instituciones llevan un control de la cantidad de familias potenciales que pierden en cada una de estas etapas. Si se registra un número de deserciones importante entre dos etapas cualesquiera, deberán introducirse modificaciones en los procedimientos de la institución en ese período.

Obstáculos que pueden surgir durante el proceso de evaluación:

Obstáculos habituales	Posibles soluciones
Los candidatos deciden no presentar la solicitud/ abandonan el proceso	Seguimiento telefónico mensual por parte del personal de reclutamiento
Los padres potenciales se sienten desorientados en el sistema	Visitas domiciliarias del personal de reclutamiento
Los padres potenciales sienten que la institución no los respeta ni necesita	Normas estrictas para optimizar los tiempos del proceso de evaluación
El proceso de evaluación es demasiado largo, el candidato pierde interés	Evaluación mutua con los padres potenciales
	Capacitación referida a la evaluación mutua para el personal de la institución de asistencia al niño
	Entrevista del personal de reclutamiento a quienes deciden abandonar el programa
	Nueva comunicación del personal de reclutamiento con quienes decidieron abandonar el programa seis meses después de que lo hicieron.

Obstáculos que pueden surgir antes y después de la asignación:

Obstáculos habituales	Posibles soluciones
Los posibles padres de crianza dejan de esperar que se les asigne un niño	Seguimiento telefónico mensual del departamento de reclutamiento hasta la asignación
Sienten que la institución no los quiere ni los necesita	Llamar mensualmente al gerente de recursos del hogar de crianza
Comienzan a tener desconfianza de la institución	Invitar a los padres de crianza a las reuniones de la Foster Parent Association
Pierden el entusiasmo	Invitar a los padres de crianza a reuniones grupales mensuales
	Enviar a los padres de crianza el cronograma de capacitación
	Discutir con los padres de crianza temas generales relacionados con la edad y las características de los niños
	Promover que los padres de crianza se inscriban en los sistemas de atención de emergencia o temporaria

Algunas familias necesitarán y querrán mantener un contacto más personal que otras.

La asignación del niño:

Etapas del proceso de asignación:

- ❑ Los trabajadores sociales reúnen toda la información posible acerca de la familia biológica, las circunstancias en las que se separó al niño de sus padres y la personalidad del niño, por ejemplo sus comidas preferidas, sus hábitos de juego y escolares, sus juguetes favoritos, etc. Con estos datos se prepara un informe que se entrega a los padres de crianza.
- ❑ La familia de crianza recibe la documentación oficial, el formulario oficial con la información acerca del niño que emite el estado, una carta que autoriza la utilización de los servicios de salud del sistema Medicaid, la ficha médica del niño, etc., así como cualquier otra información útil para garantizar la atención médica del menor; comprobantes para obtener ropa, cupones y otros servicios sociales.
- ❑ Los padres de crianza también reciben cuadernos de registros personales para que el niño documente sus experiencias y pueda manejar de la mejor forma posible la separación de su familia biológica.
- ❑ Una semana después de la asignación, el personal de la agencia visita el hogar de crianza para revisar las anotaciones del niño y los formularios y para comenzar a vincular a la familia de crianza con los servicios disponibles.
- ❑ Tan pronto como sea posible, se programa un encuentro entre el niño y sus padres biológicos, realizando de antemano todos los preparativos relacionados con el transporte, el lugar, la oportunidad, los participantes, etc.

Obstáculos que pueden surgir durante la asignación del niño:

Obstáculos habituales	Posibles soluciones
Crisis de la atención prestada al niño y/o familia	Visitas domiciliarias mensuales del personal de la institución
Falta de apoyo o cooperación del trabajador social o la institución	Línea telefónica para emergencias atendida las veinticuatro horas
Los padres de crianza se sienten frustrados, desilusionados y desalentados	Línea de emergencias de Medicaid para garantizar los servicios médicos
Los padres de crianza se sienten usados y poco reconocidos	Llamadas y visitas del asistente social de niños
Los padres de crianza creen que el trabajador social o la institución no los valora ni respeta	Oportunidades de capacitación regulares para los padres de crianza
Los padres de crianza no están preparados para responder a las necesidades especiales del niño	Reuniones mensuales de grupos de apoyo
	Servicios de preservación familiar para situaciones de crisis
	Intervención del ombudsman del sistema de familias de crianza para defender los derechos de los padres de crianza
	Invitación de los padres de crianza a todas las reuniones, revisiones y análisis de casos
	Respuesta del trabajador social o del gerente de recursos en menos de veinticuatro horas
	Entrega a los padres de crianza de los números de teléfono de los supervisores, jefes y administradores
	Capacitación del personal y los padres de crianza en el trabajo en equipo
	Envío permanente de información completa y precisa a los padres de crianza.

A P O Y O A L A S F A M I L I A S S U S T I T U T A S

Una de las razones por las cuales las familias de crianza permanecen en el programa es el apoyo que reciben en su labor; y una de las razones por las cuales lo abandonan es la falta de esa contención. Muy a menudo las instituciones ruegan por que más familias de crianza se unan al esfuerzo de brindar asistencia a niños abusados, pero una vez incorporadas al sistema, las tratan de una manera que deja bastante que desear.

A continuación presentaremos una típica historia de terror:

A altas horas de la noche, los representantes de una institución de asistencia dejan en su hogar de crianza a varios niños, que no pueden ocultar su temor; tienen un aspecto desaliñado y llevan sus pertenencias en bolsas de residuos. Agobiados, los asistentes sociales se van sin darle a la familia de crianza ni siquiera la información más básica sobre estos niños. A la mañana siguiente, los padres descubren que a uno de los niños se le rompieron los anteojos durante la mudanza. La institución no devuelve sus llamadas telefónicas. Sólo después de unos cuantos días de hablar con el contestador automático, un ser humano se digna responderles, pero les dice que no puede hacer nada hasta tanto se completen diversos formularios. Luego de muchas situaciones como ésta, la familia abandona el sistema.

Elementos del programa de apoyo

Los programas de apoyo intenso y el personal que está a cargo de ellos brindan a las familias de crianza los siguientes siete elementos: reconocimiento, respeto, asistencia para el cuidado y atención del niño, servicios para situaciones de crisis, desarrollo profesional, apoyo emocional y participación.

Reconocimiento: Muchos padres de crianza se sienten poco reconocidos y valorados por la importante labor que realizan. Dado que no se los remunera por su tiempo ni sus esfuerzos sino que sólo se les reembolsan los gastos, es esencial que la institución les exprese reconocimiento y aprecio por su invaluable aporte.

He aquí algunas formas de expresar ese reconocimiento:

- Mencionar expresamente a los padres de crianza (con su autorización previa) en avisos parroquiales, comunicados de prensa, boletines informativos, folletos y otras publicaciones institucionales, etc.
- Adjuntar una pequeña nota con un simple "gracias" en los comunicados de rutina, enviar una tarjeta de agradecimiento por algún esfuerzo especial, realizar llamadas telefónicas de seguimiento después de las reuniones, etc.
- Recordar mediante llamadas telefónicas o tarjetas de felicitación los cumpleaños, los aniversarios, el Día de la Madre y el Día del Padre.
- Organizar reuniones especiales para las familias de crianza, como picnics, fiestas, parrilladas, actividades sociales.

- ❑ Enviar a cada familia una carta de agradecimiento personalizada de parte del director de la institución.

Respeto: Es probable que los padres de crianza renuncien al sistema si sienten que se los considera como niñeras anónimas contratadas para alguna eventualidad, o poco respetados por los administradores y empleados de la institución. Es preciso no sólo expresar sino sentir respeto por su papel irremplazable en la asistencia al niño. Para ello:

- ❑ Devolver todas las llamadas telefónicas con la mayor prontitud posible.
- ❑ Verificar que el personal esté capacitado para brindar comprensión y apoyo a los padres de crianza en su labor.
- ❑ Verificar que el personal tenga presente las diferencias culturales a fin de evitar ofensas que podrían cometerse por ignorancia. No subestimar a ninguna persona que ofrezca cuidados a los niños.
- ❑ Organizar encuentros con la familia de crianza en los horarios que le resulten más convenientes a ésta y mostrar en todo momento la mejor disposición hacia ella. La falta de puntualidad o la cancelación de las reuniones obligan a hacer una llamada telefónica o presentar una nota de explicación y disculpa.
- ❑ Usar la ropa formal que impongan las circunstancias. Preguntarles a los padres de crianza qué forma de tratamiento prefieren; es decir, si desean que los llamen por su nombre de pila o "señor X, señora X".
- ❑ Escuchar las preocupaciones y problemas de los padres de crianza con la mayor atención, aun cuando enseguida se descubra cuál es el inconveniente y cuál la solución. No interrumpirlos cuando hablan.

Asistencia para el cuidado y atención del

niño: Hoy en día la asistencia a niños que han sido víctimas de abuso sexual o con sustancias químicas y de abandono es muy distinta del cuidado que habitualmente se les daba en el pasado a los huérfanos. En la actualidad, los niños que requieren asistencia en hogares de crianza tienen muchas necesidades diferentes, y los padres de crianza necesitan toda la ayuda posible para hacer frente a la situación.

La mayoría de los padres de crianza utilizan sus propios recursos económicos para atender al niño. Si las demandas de atención exceden los recursos disponibles, es posible que los padres decidan abandonar el sistema para evitar prestar un servicio que ellos consideran inadecuado. La institución puede contribuir de muchas maneras a ampliar esos recursos:

- ❑ Ofrecer la mayor cantidad posible de bienes y servicios sin cargo, como libros, juguetes, vestimenta, ropa de cama, transporte, etc.
- ❑ Devolver las llamadas telefónicas a la mayor brevedad.
- ❑ Ofrecer programas de descanso o servicios de guardería para dar un respiro a los padres de crianza antes de que ellos se vean obligados a solicitarlo.
- ❑ Identificar los recursos de la comunidad y ayudar a establecer vínculos entre ellos.
- ❑ Expresar simples palabras de aliento o infundir ánimo, algo que a menudo los padres de crianza valoran más que el dinero.
- ❑ Buscar tutores para dar a los niños clases particulares de apoyo escolar.
- ❑ Constatar que los padres de crianza puedan contratar seguros accesibles de responsabilidad civil por daños contra terceros y cobertura médica para los niños, y que dispongan de un listado de personas capaces de atender a los niños.

En cualquier momento pueden surgir problemas emocionales o de conducta y deben ser considerados como sucesos previsibles.

- Reintegrar los gastos a la familia lo antes posible. Contar con fondos disponibles para satisfacer las necesidades urgentes y facilitar el acceso a vales u otros equivalentes del dinero.
- Habilitar una línea telefónica de apoyo a la que los padres de crianza puedan llamar y preguntar por cuestiones relacionadas con la crianza de estos niños especiales.
- Ofrecer sesiones de capacitación en el hogar para temas asistenciales especiales.

Servicios para situaciones de crisis: Dada la complejidad de los problemas que sufren los niños de hoy que requieren asistencia en hogares de crianza, no es sorprendente que se produzcan situaciones de crisis. En cualquier momento pueden surgir problemas emocionales o de conducta y deben ser considerados como sucesos previsible. Si los padres de crianza se sienten aislados y abandonados por la institución, renuncian al sistema. En estos momentos de alta carga emotiva la institución puede prestar los siguientes servicios:

- Devolver las llamadas telefónicas lo antes posible.
- Garantizar el acceso a la institución los siete días de la semana, las 24 horas del día, y facilitar ese acceso de muchas maneras.
- Ofrecer servicios de preservación de la familia, de mediación en caso de disputas y de asesoramiento legal.
- Brindar apoyo a la familia de crianza en el caso de que el niño la acuse por maltrato, hasta tanto se investigue y corrobore la acusación.
- Mantener el contacto con la familia de crianza a fin de proporcionarle apoyo emocional cuando el niño deja su hogar de crianza.

Desarrollo profesional: En la actualidad se asigna a hogares de crianza a niños que en el pasado hubieran sido enviados a correccionales. Son pocos los padres de crianza que están en condiciones de tratar con estos niños. Por lo tanto, para que no renuncien es esencial ofrecerles capacitación e instrucción como parte del programa de retención familiar. La institución deberá trabajar mucho para formarlos y capacitarlos adecuadamente, dedicándose a:

- Capacitar al personal y los padres de crianza en forma conjunta para ayudar a forjar los lazos que unen a quienes comparten experiencias.
- Ofrecer a todos los padres de crianza oportunidades de capacitación en situaciones de la vida real.
- Recurrir a padres de crianza experimentados para que capaciten y sean los mentores de los nuevos colaboradores, y para que conduzcan grupos de apoyo.
- Organizar cursos de educación permanente sobre el desarrollo del niño.
- Ofrecer una remuneración diaria a los padres de crianza de acuerdo con su capacitación y experiencia.
- Debatir las necesidades de capacitación de los padres de crianza y realizar evaluaciones mutuas constantemente.

Apoyo emocional: Muchas veces los padres de crianza dicen que nadie entiende sus problemas, preocupaciones y tensiones. Sus amigos y familiares no les dan consejos útiles, y a veces los padres de crianza deben defender su decisión de brindar asistencia. De ahí que para retenerlos sea fundamental el apoyo de especialistas sensibles.

- Devolver prontamente las llamadas telefónicas.
- Organizar programas en los cuales las familias se acompañen mutuamente y los

padres de crianza experimentados actúen como mentores para compartir vivencias y consejos útiles con los nuevos colaboradores.

- ❑ Formar grupos de apoyo en determinadas zonas geográficas o para cuestiones especiales de asistencia al niño.
- ❑ Asegurar el contacto constante del asistente social con la familia.
- ❑ Brindar fácil acceso a los servicios de consejería profesional.

Participación: En general, los padres de crianza abandonan el sistema si se sienten aislados o meras piezas de un gigantesco aparato burocrático. Es esencial que se los trate con la importancia que merecen por su labor al servicio del niño y su familia. Su participación en la planificación de las políticas y programas institucionales garantiza la satisfacción tanto de sus necesidades como las del niño.

- ❑ Incluir a los padres de crianza en la planificación y desarrollo de las políticas y programas.
- ❑ Organizar asociaciones de padres de crianza y alentarlos a tomar parte en la defensa de sus intereses a fin de satisfacer sus propias necesidades y las de los niños a su cargo.
- ❑ Promover la participación de los padres de crianza en la planificación de la asistencia al niño y en diversas actividades, como visitas a la familia biológica, prestación de servicios, etc.
- ❑ Invitar a los padres de crianza a las audiencias judiciales, revisiones de casos, conferencias, reuniones, etc.
- ❑ Entregar a los padres de crianza una copia del plan individual para cada niño bajo su cuidado.
- ❑ Pedir la colaboración de los padres de crianza con experiencia para capacitar a

las nuevas familias de crianza y miembros de la institución.

- ❑ Cuando sea posible, fomentar la participación de los padres de crianza en todas las actividades de reclutamiento.

Reembolso

El dinero no constituye la principal motivación de los padres de crianza, pero los niveles de las cifras reembolsadas deberían reflejar las dificultades y demandas que implica la tarea de asistencia, y cubrir los gastos reales que genera el cuidado de un niño al inicio de su asignación, su cobertura médica y las visitas a su familia biológica.

Si está claro que el niño no regresará con sus progenitores, encontrar un hogar definitivo para él mediante la adopción, la tutela legal o el cuidado a cargo de parientes se convierte en prioridad absoluta. La posible interrupción de los pagos por su tarea como padres de crianza no puede ser la razón por la cual la familia mantenga al niño en un estado temporario, como lo es el hogar de crianza. Los niños y adolescentes necesitan una familia afectuosa, estable y permanente, y un lugar al cual llamar "hogar".

Asociaciones entre los padres de crianza, las instituciones de asistencia y la comunidad

Las filiales de *Family to Family* suelen reconsiderar cada tanto su relación con los individuos, los padres de crianza, las asociaciones y los grupos de apoyo. Por ejemplo, algunas instituciones otorgan subvenciones especiales a las asociaciones locales de padres de crianza para que puedan publicar boletines informativos, organizar picnics anuales y actividades especiales, y viajar a convenciones nacionales y reuniones estatales. Otras prestan servicios de intercambio, como facilitar una mejor asociación entre los padres de crianza y la institución, proporcionar soporte técnico para el sistema informático y fomentar la comunicación con las familias de crianza.

Los bienes y servicios donados por los comercios locales dan origen a otra asociación importante.

En varias filiales de **Family to Family** se desarrollan programas de descanso para los padres de crianza que necesitan un fin de semana libre. Por ejemplo, los niños y adolescentes se quedan a dormir en la casa de alguna familia de crianza bajo la supervisión de un representante de la institución. Las guarderías y las actividades extraescolares son como salvavidas para los padres y madres de crianza que trabajan, en especial los solteros.

En las zonas rurales de pocos recursos, los trabajadores sociales quizá deban contribuir a generarlos. Las instituciones religiosas ayudan a reclutar abuelos de crianza para ofrecer a los padres programas de descanso. Cursos de minigolf, atención de bibliotecas y centros de recreación, así como otros emprendimientos pueden brindar puestos de trabajo de jornada parcial o actividades vespertinas especiales a modo de alternativas extraescolares para los niños más grandes.

Los bienes y servicios donados por los comercios locales dan origen a otra asociación importante. Para partidos de básquetbol o béisbol los dueños de equipos deportivos podrían donar entradas a los padres de crianza. Los cines podrían contribuir con entradas sin cargo; las tiendas, con zapatos, ropa y vales para otros artículos; los restaurantes, regalar comidas o postres como una atención especial.

Para actuar con verdadera eficacia, es preciso que los equipos de **Family to Family**, el personal de la institución (tanto los trabajadores sociales que se encargan de las asignaciones como los que asesoran a las familias), los padres de crianza, los niños y las familias biológicas remen siempre para el mismo lado. Un padre de crianza que vive en Savannah, Georgia, resumió así los propósitos de **Family to Family** y captó el verdadero espíritu de la reforma del sistema:

Es cierto, es una manera de pensar totalmente nueva. Y es casi inevitable que esto ocurriera porque también cambió nuestra forma de brindar asistencia al

*niño. Si seguimos con este rumbo, creo que el sistema prosperará, ya que en él participa toda la comunidad: no es sólo una tarea de los asistentes sociales o del personal de **Family to Family**. Esperemos que los vecinos se sumen y trabajen junto con **Family to Family**.*

El personal de la institución hará mejor su tarea si también ellos reman para el mismo lado. Los padres de crianza recibirán de los asistentes sociales encargados de su nueva asignación el mismo apoyo y atención que recibieron anteriormente del personal de reclutamiento y capacitación. Sería bueno que los asistentes sociales asistieran a los programas de capacitación de los padres de crianza para ir conociendo las expectativas de éstos.

Otras técnicas de apoyo a las familias de crianza

Métodos generales:

- El personal de la institución realiza visitas mensuales a las familias de crianza que atienden a niños menores de seis años para averiguar sus necesidades en materia de capacitación y resolver problemas.
- El personal se pone en contacto de manera periódica con los padres de crianza a cargo de niños mayores de seis años (p. ej., visitas cada dos meses y llamadas telefónicas en los meses restantes).
- El trabajador social está todos los meses en contacto con los padres de crianza para defender sus intereses, solucionar problemas, obtener o compartir información adicional, brindar capacitación personalizada, etc.
- El personal de reclutamiento elabora en forma regular boletines informativos que se envían a todos los padres de crianza para ponerlos al día sobre actividades, cursos de capacitación, cambios de políticas y procedimientos, etc.

- La institución respalda la creación de grupos vecinales de apoyo y de debate coordinados por padres de crianza para tratar cuestiones especiales, brindar capacitación, instrucción y contención mutua.
- Los trabajadores sociales invitan a los padres de crianza a formar parte del equipo de atención al niño, los convocan a todas las reuniones y facilitan su comunicación con todos los integrantes del equipo.
- El personal de la institución ayuda a que los padres de crianza obtengan el WIC (código de asistencia al niño) y otros servicios que ofrece el programa.
- Los trabajadores sociales se ocupan de las mudanzas y necesidades de transporte de las familias, intervienen en situaciones de crisis y resuelven los problemas que surgen en ellas.
- Los padres de crianza cuentan con una línea telefónica para emergencias las 24 horas del día que puede asistirlos en situaciones de crisis. También tienen una lista de teléfonos en la cual se señala la jerarquía funcional hasta llegar al director de la institución para presentar los problemas que hayan quedado sin resolver.
- Los principales miembros del equipo de la institución asisten a todas las reuniones con los padres de crianza.
- El personal de la institución organiza conferencias para tratar casos y situaciones problemáticas, de las cuales notifica a todas las partes.
- El personal principal actúa como enlace (y media en los conflictos) entre los padres de crianza y la institución.
- Se dispone por un plazo de hasta 45 días de un servicio de consejería tendiente a la preservación familiar para ayudar a las familias, tanto biológica como de crianza, en situaciones de crisis.

En los vecindarios:

- Los trabajadores sociales brindan apoyo, capacitación y comunicación con otros padres de crianza, e identifican los proveedores de servicios y programas de descanso existentes en el vecindario.
- La Foster Parent Association (Asociación de Padres De crianza), organizada y coordinada por padres de crianza (y respaldada por la institución), dicta cursos de capacitación y de defensa de los propios intereses y brinda apoyo mutuo.
- Se ofrece capacitación especial dentro y fuera del hogar para trabajar con los padres biológicos del niño.
- Los padres de crianza reciben un programa con las fechas de los cursos de capacitación de cada trimestre, a los cuales pueden asistir a voluntad.
- Se brindan clases de capacitación de varios niveles, sobre diversos temas y en diferentes horarios, ya sea los días de semana, por la tarde o noche, como los sábados, en forma particular o en los centros vecinales.
- Se estimula a los padres de crianza a cumplir con un programa de algo más de 60 horas de capacitación básica para profundizar sus conocimientos y habilidades.
- Los padres de crianza pueden recibir capacitación en su hogar si no les es posible asistir a las clases.
- El Family Visits Center (Centro de Visitas para las Familias) ofrece un entorno seguro para que se encuentren los padres de crianza, los biológicos y los niños.
- Los padres de crianza pueden recurrir al servicio de transporte de la institución cuando deben realizar una visita a la familia biológica, asistir a sesiones de consejería, etc.

Los miembros del equipo querrán ayudar a que los padres biológicos se sientan parte del equipo y no en una "posición difícil".

- La institución ofrece a los padres de crianza material didáctico, libros y recursos de la comunidad.
- Los padres de crianza que trabajan reciben un apoyo económico para el cuidado del niño.
- Los padres de crianza pueden recibir un pago adicional para satisfacer ciertas necesidades especiales del niño.

Construir esos puentes

Para representar el proceso por el cual los padres de crianza/adoptivos y los padres biológicos de un niño logran salvar la brecha que los separa, las filiales de **Family to Family** usan el concepto de "construir un puente en cuatro etapas". Cada etapa implica un mayor

grado de contacto personal. A continuación ofrecemos consejos para que los trabajadores sociales, los padres de crianza y los progenitores atraviesen con facilidad cada una de estas etapas.

Primera etapa: contacto básico. Es imperativo que todas las partes entiendan desde un principio que en esta etapa lo que se espera de ellas es el compromiso mínimo de incorporarse al sistema y mantener una buena relación con el niño a su cargo. Los trabajadores sociales de **Family to Family** suelen referirse a esta etapa como un período en el que se conocen los nombres pero no las caras: cada parte sabe de la existencia del otro pero todavía no se ha producido entre ellas ningún encuentro personal.

Consejos que los trabajadores sociales pueden poner en práctica:

- Fomentar el intercambio de información entre los padres biológicos y los de crianza
- Hacer que intercambien fotografías
- Cuando están en presencia de una de las partes, hablar bien de la otra
- Programar visitas frecuentes y regulares entre ellos
- Coordinar llamadas telefónicas entre ambas familias
- Compartir toda la información de que se dispone con los cuatro padres
- Promover visitas de hermanos y hermanas al hogar de crianza del niño
- Actuar como enlace entre ambas familias
- En la etapa de asignación, describir a los padres de crianza en forma general sin dar sus nombres
- Intercambiar con ambas familias informes mensuales sobre sus respectivos progresos
- Servir como modelo de rol para todos los adultos
- Ayudar a que todos comprendan mejor las diferencias culturales

Consejos que los padres de crianza pueden poner en práctica:

- Intercambiar cartas y fotografías con la familia del niño a través del asistente social
- Llamar por teléfono a los progenitores y hablar abiertamente con el niño sobre su familia
- Solicitar fotografías de la familia del niño para ponerlas en su habitación
- Enviar fotografías actuales del niño a sus padres
- Compartir copias de las tareas escolares y el boletín de calificaciones
- Enviar algún regalo a los padres de niño cuando éste los visita o proponerles alguna actividad conjunta
- Aplaudir el progreso realizado por los padres y enorgullecerlos por los avances que el niño va logrando
- Vestir adecuadamente al niño para las visitas
- Compartir informes mensuales sobre los avances logrados
- Proponer o coordinar visitas de los hermanos o hermanas al niño
- Solicitar información cultural

Consejos que los padres biológicos pueden poner en práctica:

- Enviar tarjetas, cartas y fotografías familiares al niño a través del asistente social
- Concurrir a todas las reuniones o visitas
- Concurrir a todas las clases o citas
- Estar en contacto en forma periódica con el asistente social
- Planificar actividades especiales para las visitas del niño
- Recordar el cumpleaños del niño y sus vacaciones haciéndole regalos especiales u organizando alguna actividad particular.
- Hablar con el niño sobre la separación, expresándole los sentimientos que ésta les provoca y procurando que el niño también los exprese.
- Poner por escrito la información importante relativa al niño, como su alimentación, rutinas, hábitos, etc.
- Enviar informes médicos, escolares, etc., a la familia de crianza a través del trabajador social
- Inculcar al niño que coopere con sus padres de crianza, sea educado con ellos, los obedezca, etc.
- Compartir información cultural esencial con los padres de crianza

Segunda etapa: reuniones en territorio neutral. En esta etapa se establece y afianza una relación de apoyo mutuo entre los dos grupos de padres, que beneficia tanto a ellos como al niño. Con frecuencia el trabajador social planifica las reuniones por adelantado; a veces, estas reuniones generan mucha ansiedad en ambas partes. En el caso típico, se realizan en las oficinas de la institución o en centros sociales vecinales o de recreación.

Consejos que los trabajadores sociales pueden poner en práctica:

- Preguntar a los padres biológicos y de crianza si quieren reunirse
- Verificar que ambos grupos de padres asistan a las reuniones preliminares y de planificación que organiza la institución
- Facilitar el diálogo entre las familias
- Alentar a que las dos familias trabajen juntas en la preparación del legajo del niño
- Convencer a los padres biológicos para que permitan a los padres de crianza llamar a su casa
- Fijar límites claros para el contacto
- Facilitar el desarrollo de una relación de colaboración entre los dos grupos de padres
- Informar a los padres de crianza sobre los temores, problemas y necesidades de los padres biológicos
- Participar en las visitas
- Hablar abiertamente con todos sobre sus preocupaciones
- Ayudar a que cada parte entienda mejor los problemas de la otra

Consejos que los padres de crianza pueden poner en práctica:

- Considerar la posibilidad de reunirse con la familia del niño en el momento de la asignación
- Llevar al niño al lugar de la visita
- Hablar con los padres durante la visita sobre las preferencias alimenticias del niño, sus avances escolares, juegos, etc.
- Alentar a que los padres llamen al niño a su hogar de crianza
- Mantener una actitud que no resulte amenazadora
- Referirse al niño como su hijo cuando hablan con los padres biológicos
- Compartir información sobre la crianza
- Concurrir a las reuniones de personal, encuentros del equipo y revisiones
- Ayudar a que los padres aprovechen los recursos de la comunidad
- Fomentar y garantizar el reagrupamiento familiar
- Compartir el legajo del niño con los padres biológicos
- Asistir a cursos de capacitación para aprender a trabajar directamente con los padres biológicos
- Conocer, entender mejor y respetar la cultura de los padres biológicos

Consejos que los padres biológicos pueden poner en práctica:

- Hablar de las actividades del niño con los padres de crianza durante la visita
- Compartir información familiar con los padres de crianza
- Coordinar las llamadas telefónicas que el niño pueda hacerles
- Establecer una buena relación con la familia de crianza
- Hablar con los padres de crianza en las reuniones de la institución
- Dar a los padres de crianza su número de teléfono
- Concurrir a las reuniones de la escuela con los padres de crianza
- Ayudar a preparar el legajo del niño
- Incluir a los padres de crianza en las actividades que realicen con el niño durante la visita
- Evitar hacer comentarios poco realistas en cuanto al futuro del niño
- Evitar dar una fecha exacta para el reagrupamiento familiar
- Conocer, entender mejor y respetar la cultura de los padres de crianza

Tercera etapa: visitas al hogar de la familia biológica. En esta etapa comienza la colaboración directa entre las familias a fin de alcanzar los mejores resultados para el niño. Los padres de crianza deben concurrir a un lugar que quizá les provoque temor, y los padres biológicos quedan expuestos a las posibles reacciones y opiniones negativas de aquéllos sobre su modalidad de vida. Es probable que esto suscite cierta tensión.

Consejos que los asistentes sociales pueden poner en práctica:

- Colaborar para que los padres biológicos reciban bien a la familia de crianza
- Alentar a que los mismos padres de crianza sean quienes lleven al niño a su hogar biológico
- Permitir que los padres de crianza inviten a los padres biológicos a todas las citas
- Alentar a los padres de crianza para que lleven a los padres biológicos a las reuniones de la institución y las citas del niño
- Alentar a los padres de crianza para que permitan que los padres biológicos llamen al niño a su hogar de crianza
- Colaborar para abordar y resolver los conflictos y disipar las tensiones que puedan generarse durante la visita

En esta herramienta nos ocupamos del “ciclo de reclutamiento”, señalando la interdependencia de las instancias de reclutamiento, capacitación, certificación, apoyo y retención.

Consejos que los padres de crianza pueden poner en práctica:

- Asistir a las clases de crianza con los progenitores
- Cooperar con los padres biológicos para fijar fechas y cronogramas de visitas
- Llevar al niño a la casa de sus padres biológicos y pasar a buscarlo
- Actuar como mentores y modelos de rol de los padres biológicos
- Analizar con los progenitores el plan de visitas del niño
- Informar verbalmente a los padres sobre el progreso del niño
- Preguntar a los padres si quieren acompañarlos a las consultas médicas o citas de otro tipo
- Ofrecerse para llevar a los padres biológicos a las reuniones o citas

Consejos que los padres biológicos pueden poner en práctica:

- Llamar por teléfono al niño a su hogar de crianza; hablar también con los padres de crianza
- Invitar a los padres de crianza a las fiestas de cumpleaños del niño y otros festejos
- Hablar sobre el progreso del niño con los padres de crianza
- Analizar la conducta del niño con los padres de crianza
- Invitar a los padres de crianza a las clases de crianza que ellos toman
- Preguntar a los padres de crianza si quieren colaborar en la búsqueda de recursos de la comunidad
- Invitar a los padres de crianza a su casa

Cuarta etapa: la familia biológica visita al niño en el hogar de la familia de crianza. Ésta es la etapa final y más íntima de la interrelación de las familias. Cuando estas visitas se convierten en rutina, las familias han llegado a construir un puente tendiente a preservar el vínculo del niño con las dos familias que lo cuidan y atienden, y que los padres biológicos han empezado a asumir la responsabilidad que les cabe en la crianza de su hijo.

Consejos que los trabajadores sociales pueden poner en práctica:

- Tratar con ambas familias la manera en que los padres de crianza pueden apoyar a los progenitores
- Promover la autonomía de los padres de crianza para fijar límites en lo relativo al contacto y las visitas
- Ayudar a que los padres de crianza reciban bien a los biológicos
- Permitir que las respectivas familias programen todas las visitas
- Fomentar el contacto permanente entre las familias después del reagrupamiento con el niño
- Sugerir que los padres de crianza propongan programas de descanso para los padres biológicos luego del reagrupamiento

Consejos que los padres de crianza pueden poner en práctica:

- Invitar a la familia del niño a las actividades programadas por la escuela
- Invitar a la familia del niño al hogar de crianza
- Ayudar a planificar el regreso del niño a su hogar biológico
- Servir de apoyo a la familia luego del reagrupamiento
- Ofrecer programas de descanso
- Incluir a los padres biológicos en las actividades de despedida y en el período de transición, haciendo que el suceso se convierta en un festejo.

Consejos que los padres biológicos pueden poner en práctica:

- Ofrecerse para llevar ellos al niño a las citas en lugar de los padres de crianza
- Trabajar con los padres de crianza para resolver los problemas escolares del niño e incluir a los padres de crianza en los festejos de los días feriados
- Reconocer la labor de los padres de crianza
- Trabajar con los padres de crianza para solucionar los problemas de disciplina que puedan presentarse en cualquiera de las dos familias
- Llamar a los padres de crianza para tratar problemas de crianza
- Incluir a los padres de crianza en los festejos para celebrar el regreso del niño al hogar
- Permitir que el niño se ponga en contacto con los padres de crianza después de que la familia se reagrupe

Reunión del equipo familiar

La reunión del equipo familiar es una herramienta importante para construir puentes. En general, se lleva a cabo en el lugar del vecindario que resulte más conveniente tanto a los padres de crianza como a los biológicos. Con la participación de todas las personas que intervienen en el proceso del reagrupamiento familiar, se celebra una vez realizada la reunión con el personal a cargo del caso del niño, en la cual ya se han tomado las decisiones respecto de su custodia.

Representa una buena oportunidad para comenzar a tender puentes entre ambas familias, que es el objetivo primordial de la relación entre éstas. Así, los padres biológicos y los de crianza conversan y descubren qué se espera de ellos. Lo ideal es que esta

reunión se realice dentro de los tres días de concretada la asignación.

El trabajador social a cargo del caso organiza y conduce la reunión. El debate puede girar en torno de las necesidades, la seguridad y el bienestar del niño y de todas las partes intervinientes. Se reconoce que ambas familias son importantes para el niño y que el trabajo conjunto de los dos grupos de padres lo beneficiará.

Todos los miembros ayudan a que los padres biológicos se sientan parte del equipo y no cuestionados. Los progenitores deben tener voz y voto en lo que respecta a sus hijos. Del mismo modo, se alienta a los padres de crianza para que traten sus inquietudes con los padres biológicos y el trabajador social.

Conviene invitar al menos a la primera reunión del equipo a las siguientes personas:

- Padres biológicos del niño
- El o los niños que requieren asistencia
- Coordinador de la filial vecinal (si corresponde)
- Familia de crianza/adoptiva
- Administrador de los recursos destinados al hogar de crianza
- Otras personas con participación importante en la familia

Poniendo en práctica los consejos antes mencionados (en la sección “Construir esos puentes”), las familias pueden empezar a compartir pensamientos y sentimientos sobre el niño, su atención y cuidado, y las actividades relacionadas con su asistencia.

Algunos de los posibles temas para abordar en la reunión son: con qué frecuencia y cuándo se realizarán las visitas, quién participará de ellas, quién llevará a quién, cómo deberán llamar los niños a los padres de crianza, qué necesidades tiene el niño en materia de vestimenta, consultas médicas y juguetes favoritos, qué comidas le gustan, qué cosas lo asustan, si duerme con la luz encendida o apagada, cuáles son sus dificultades o necesidades escolares, cómo se celebrarán las fiestas de cumpleaños, la conducta general del niño y cómo se la controla, la disciplina, la relación con sus hermanos y hermanas, la hora de irse a dormir, los programas de TV y libros favoritos.

Es importante recordar que la reunión del equipo familiar intenta:

- Crear un plan de cuidado y atención a los asuntos familiares que reduzca el trauma del niño
- Alimentar la buena relación entre los padres de crianza y los biológicos para que el niño se sienta apoyado por sus familias durante la asignación

Lo ideal sería que cuando el niño regresa al hogar biológico, todas las partes que intervinieron en su cuidado sigan relacionadas, tal vez realizando de vez en cuando programas de descanso, dando consejos sobre la crianza del niño, concurriendo a festejos o participando de actividades de la familia ampliada.

Apoyo especial para padres de crianza experimentados

Además de reclutar nuevos miembros, las filiales de *Family to Family* ofrecen otros programas de capacitación y apoyo para las familias de crianza que pertenecen al sistema de asistencia al niño. Como se ha dicho, en estas reuniones se hace hincapié en los valores promovidos por *Family to Family*.

Es posible que algunas familias se resistan a adoptar este nuevo enfoque, ya que les resulta difícil dejar sus viejas actitudes de hostilidad y recelo hacia los padres biológicos. Es probable también que algunos miembros de la institución se rehúsen a probar con este nuevo sistema. (Ver “Manejo de la reticencia a trabajar con los padres de origen”, página 27). Pero seguramente para la mayoría de las familias el nuevo enfoque no tendrá nada de nuevo. Como señaló un trabajador social: “Las familias ya lo están poniendo en práctica, sólo que no lo dicen”.

Filmación

Los encargados de la capacitación en *Family to Family* suelen exhibir una filmación de la Dra. Patricia Minuchin, en la cual se muestran conversaciones provechosas entre padres de crianza y biológicos. Uno de los patrocinadores de *Family to Family* describió la filmación de la siguiente manera:

*Los padres de crianza nos dijeron que ésta era una de las partes más eficaces del curso de capacitación. Se trata simplemente de una secuencia no editada en la que los padres de crianza están sentados y comentan cómo lograron la participación de los padres naturales. Se nos llenaron los ojos de lágrimas. Fue muy emotivo. Una de las madres de crianza contó sobre una madre biológica con la cual había trabajado, y que luego se había ido de Nueva York llevándose consigo a los niños. Sin embargo, a su regreso esta mujer se puso en contacto con la madre de crianza y todavía siguen comunicadas. Entablaron una relación. La madre se dio cuenta de que los padres de crianza se habían convertido en sus amigos y de verdad se preocupaban por ella. Creo que el reagrupamiento familiar se produce más rápido si todos trabajamos juntos, y pienso que éste es el propósito de *Family to Family*.*

Obstáculos en el camino

Como sucede con cualquier otra actividad, durante el período previo al reagrupamiento del niño o a su asignación con parientes o padres adoptivos suelen aparecer obstáculos. Entre ellos se encuentran:

Obstáculos comunes	Posibles soluciones
Los padres de crianza no participan en la planificación del caso	Invitar a los padres de crianza a participar personalmente en la planificación del caso, las reuniones, etc.
Los padres de crianza no están de acuerdo con el plan de asignación	Capacitar a todo el personal y a los padres de crianza sobre la forma de trabajar en equipo
Los padres de crianza se sienten dejados de lado, poco valorados y respetados, traicionados	Invitar a los padres de crianza a las reuniones mensuales del grupo de apoyo Invitarlos a las reuniones de la Foster Parent Association
Los padres de crianza son incapaces de brindar su apoyo al plan	Incluir a los padres de crianza en las tareas que se realicen con los padres biológicos, los parientes o la familia adoptiva Fomentar la participación de los padres de crianza en las visitas familiares Realizar visitas mensuales al hogar biológico Verificar que los padres de crianza estén en contacto periódico con los proveedores de servicios sociales, en especial con el trabajador social encargado del caso del niño Suministrar información a los padres de crianza sobre los progresos alcanzados por el niño

Si es eficaz, un sistema de familias de crianza estimula a los padres de crianza para que continúen en contacto con el niño cuando éste ya ha vuelto con su familia biológica.

Conexiones duraderas

Si es eficaz, un sistema de familias de crianza estimula a los padres de crianza para que continúen en contacto con el niño cuando éste ya ha vuelto con su familia biológica. Los padres de crianza, al igual que los padrinos del niño, tíos y tías, pueden pasar a ser fuentes de información y de apoyo emocional para él y sus padres biológicos, y pueden suplantar a éstos en ciertas actividades o programas de descanso.

Encontrar un hogar definitivo para el niño mediante el reagrupamiento de su familia biológica significa que:

- El equipo de asistencia familiar ayuda a los padres de crianza a controlar situaciones de profundo dolor cuando el niño regresa a su hogar biológico.
- El trabajador social facilita el tránsito del niño del hogar de crianza al biológico.
- El trabajador social gestiona el contacto entre los padres de crianza y los biológicos luego de la asignación.
- La asistencia económica sirve para ayudar a que los padres de crianza mantengan la relación con el niño y sus progenitores.

Encontrar un hogar definitivo para el niño mediante la adopción por parte de padres de crianza o parientes significa que:

- El personal de la institución de asistencia comparte la información sobre la evaluación del niño con el personal de adopción para facilitar el proceso.
- Los padres de crianza concurren a sesiones de orientación sobre adopción coordinadas por el personal de reclutamiento.
- El personal de reclutamiento observa la conducta de los padres de crianza durante las sesiones especiales de capacitación sobre adopción.
- El trabajador social brinda a los padres de crianza información adicional sobre los orígenes y la historia del niño.
- Los empleados de la institución ofrecen información sobre el proceso de adopción a los padres de crianza.
- Los trabajadores sociales promueven los intereses de los padres de crianza durante el proceso de adopción.
- Los miembros de la institución realizan evaluaciones mutuas para la asignación en adopción.

Posibles obstáculos luego del reagrupamiento o la adopción:

Obstáculos comunes	Posibles soluciones
El trabajador social/la institución no reconoce el sentimiento de pérdida de los padres de crianza.	Contacto mensual del personal de la institución Capacitación sobre la manera de controlar el dolor y la pérdida
La familia de crianza se siente dejada de lado, frustrada, desilusionada, herida.	Invitación a participar de las reuniones mensuales del grupo de apoyo Invitación a las reuniones de la Foster Parent Association
Los padres de crianza están enojados con el trabajador social/la institución.	Contacto con el niño y la familia posterior al reagrupamiento Revisión, llevada a cabo por el personal de la institución y la familia de crianza, del progreso de la asignación. Capacitación en curso para los padres de crianza y el personal de la institución. Llamadas telefónicas posteriores del trabajador social a los padres de crianza para ayudarlos en las situaciones de dolor y pérdida.

En esta herramienta nos ocupamos del “ciclo de reclutamiento”, señalando la interdependencia de las instancias de reclutamiento, capacitación, certificación, apoyo y retención. El éxito del programa radica en sus pilares. El diagrama anexo explica mejor estas actividades entrelazadas.

Formular las preguntas correctas

La primera pregunta será: ¿Por dónde empezar? En *Family to Family* hemos descubierto que no es fácil repensar los programas de reclutamiento, capacitación y apoyo. En la mayoría de las instituciones, estas instancias requieren la participación de muchos departamentos diferentes y una cantidad de supervisores y profesionales.

No existe un solo programa de reclutamiento/capacitación/apoyo que remedie rápidamente todos los males o que se adecue a todas las circunstancias. Cada institución o agencia es diferente de las demás y, por otra parte, las necesidades del habitante de un barrio pobre de una gran ciudad no son las mismas que las de quienes viven en suburbios residenciales o en las zonas rurales. Sin embargo, las siguientes preguntas son útiles para todos.

P: ¿Qué clase de niños recibirán asistencia?

R: *Obtener información general y colectiva sobre la cantidad potencial y real de los niños de la localidad que necesitarán atención y cuidado.* Dicha información es proporcionada por la Oficina del Censo, los informes anuales de cada municipio, las estadísticas mensuales, etc. Estos documentos describen a la población de cada área censal: nivel de ingresos, grupo étnico, educación, cantidad de personas por hogar, vivienda alquilada o propia, cantidad y tipo de comercios, etc.

Obtener datos específicos sobre el niño que ingresa en el sistema: edad, raza/grupo étnico, necesidades especiales, código postal o vecindario en el que vive, asignación junto con sus hermanos versus separación de los hermanos, características de la familia, período de asistencia y objetivos del plan de atención.

Una vez reunidos estos datos, pueden formularse algunas generalizaciones y establecer el perfil de los niños para los cuales es preciso encontrar un hogar de crianza, adoptivo o en casa de sus parientes, ya sea en ese momento o en un futuro cercano.

P: ¿Qué clase de personas necesitamos para dar a esos niños atención y cuidado?

R: Definirlas en función de los niños. Revisar las características generales de los padres de crianza que han tenido éxito con otros niños del mismo sistema: ocupación, composición de la familia, edad, raza, nivel de instrucción, etc. A esos padres pueden formularse algunas preguntas más:

- ¿Qué los llevó a abrigar la idea de convertirse en padres de crianza/adoptivos?
- ¿Qué factores contribuyeron a que persistieran en ese compromiso?
- ¿Qué cosas, de todas las que hizo por ellos la institución, fueron las más útiles?
¿Qué cosas les resultaron menos útiles?
- ¿En qué actividades recreativas o sociales participan habitualmente?
- ¿En qué actividades o clubes del vecindario o comunidad participan?

A partir de esta información, puede desarrollarse un perfil que permita individualizar mejor a los trabajadores sociales que satisfagan las necesidades específicas que surjan.

Pero no se debe rechazar ni pasar por alto a quienes no se ajustan al perfil. Éste es sólo un punto de partida y nada dice respecto de los individuos concretos. Detectar los aspectos positivos y potencialidades de cada posible padre de crianza/adoptivo. A medida que crezca el programa, el perfil de las familias exitosas también crecerá.

P: ¿Dónde es posible encontrar a personas de esta clase?

R: Usar la información contenida en los perfiles.

Así, puede averiguarse dónde viven esos padres exitosos, en qué lugar trabajan y cómo pasan su tiempo libre. Puede preguntárseles:

- ¿De qué manera se enteraron del programa de familias de crianza/adoptivas?
- ¿Qué aspectos del mensaje transmitido por éste les parecieron atractivos?
- ¿Qué programas de radio o TV miran habitualmente? ¿Qué periódicos leen en general?
- ¿Conocen otras familias interesadas en cumplir con la función de padres de crianza/adoptivos?
- ¿Están dispuestos a brindar su ayuda para reclutar a nuevas personas?

No dudar en preguntar a los padres de crianza exitosos si les gustaría repetir la experiencia o si piensan en adoptar a los niños que han tenido a su cargo.

Esta información ayudará a orientar la campaña de reclutamiento hacia los individuos que posiblemente estén motivados para actuar como padres de crianza o adoptivos de los niños de la institución. No olvidar que los perfiles son guías generales. Para algunos niños especiales, la institución deberá llevar a cabo tareas de reclutamiento específicas a fin de elegir familias con características particulares.

P: ¿Cómo desarrollar y poner en práctica un plan de reclutamiento?

R: Formar una comisión. Organizar un grupo integrado por miembros del personal de atención al niño, padres de crianza/adoptivos, voluntarios de la comunidad y otros individuos que participan en el sistema. Esto les transmitirá a todos ellos la sensación de ser los verdaderos creadores del plan resultante, y los persuadirá de su eficacia y utilidad.

Establecer un plazo para trazar el plan.

El tiempo para la planificación debe ser limitado; no hay que invertir todo el tiempo en la planificación y olvidarse de la instancia de reclutamiento.

Planear la tarea que ha de llevarse a cabo en un año completo. Los planes de reclutamiento deben desarrollarse anualmente, de acuerdo con los niños que pertenecen al sistema y el perfil de los posibles padres de crianza/adoptivos. Tienen que incluir las sucesivas etapas de las actividades principales y los nombres de los responsables de cada una de ellas.

Armar un programa mensual de actividades. Aprovechar las reuniones ya programadas con las organizaciones comunitarias y vecinales, y enviarles material informativo, haciéndoles saber qué personas de la institución podrían hacer uso de la palabra en sus actos. El programa se distribuirá todos los meses entre el personal, alentándolo a realizar aportes, y deberá incluir los cambios y revisiones de último momento.

Desarrollar una campaña publicitaria mensual en medios de comunicación, dirigida a un público en particular. Recurrir para ello a los periódicos y programas de radio y TV que ven los padres de crianza/adoptivos más exitosos. Enviar mensajes diferentes según el grupo destinatario.

Aplicar un toque personal. Organizar festejos familiares, fiestas de reclutamiento en centros vecinales, actos con oradores, etc. Fijarse como objetivo establecer al menos un contacto personal semanal por cada integrante de la institución.

Aumentar la conciencia de la población.

Lo más conveniente es realizar las actividades generales de reclutamiento durante el Mes de los Padres de Crianza (mayo) y el Mes de la Adopción (noviembre), con el doble fin de identificar a las personas que estén dedicadas en ese momento a la atención y cuidado de niños y de informar a la comunidad sobre los programas en curso.

En el caso de niños especiales, la institución deberá llevar a cabo tareas de reclutamiento específicas a fin de elegir familias con características particulares.

P: ¿En qué medida nuestro programa capacita eficazmente a las personas que se dedican a la atención y cuidado de niños?

R: Hablar con quienes participan en el programa. Es decir: 1) los nuevos graduados del programa de capacitación; 2) los padres de crianza/adoptivos que en ese momento están dedicados a la atención de niños; 3) el personal de asistencia en hogares de crianza/adoptivos; y 4) los desertores del programa.

El nivel de capacitación puede significar el éxito o fracaso del programa en su conjunto. La capacitación previa sirve para acercar a los posibles padres de crianza a la institución. Facilita el proceso de reclutamiento brindando a los candidatos la información que necesitan para decidir si seguirán o no en el programa. También ayuda a determinar si los nuevos padres de crianza tendrán éxito y si permanecerán en el sistema y brindarán asistencia a otros niños.

Al final de cada curso de capacitación, se procede a distribuir un cuestionario de evaluación entre los posibles futuros padres de crianza preguntándoles si el curso los estimuló a tomar la decisión de participar en el sistema de asistencia al niño. Este cuestionario ofrece una evaluación de corto plazo.

Organizar un grupo de discusión enfocada o una encuesta entre los padres de crianza/adoptivos existentes a fin de evaluar los efectos que tuvo a largo plazo la capacitación de los padres de crianza en su primera recertificación y de los padres adoptivos, al finalizar. Esta evaluación permite saber si el curso les proporcionó los conocimientos y habilidades que necesitaban para comenzar a brindar su asistencia. Aunque sería más fácil enviar el cuestionario por correo, las encuestas telefónicas realizadas por quienes no pertenecen a la institución darán a conocer información con mayor profundidad. Si la cantidad de padres de crianza/adoptivos es muy grande, será suficiente encuestar a una muestra. Algunas preguntas posibles son:

- ¿Qué servicios fueron los más útiles?
¿Y los menos útiles?
- ¿Qué otros servicios necesitan los padres?
¿Y los niños?
- ¿A qué servicios existentes no pudieron tener acceso? ¿Por qué?
- ¿Se sintieron apoyados por el personal de la institución?
- A su juicio, ¿qué aspectos del sistema deberían modificarse?

Pedir la opinión del personal de la institución.

Quienes trabajan de cerca con padres de crianza y adoptivos, ya sea durante el período de instrucción en el hogar previo a la asignación o en forma permanente, pueden ayudar a evaluar el efecto de la capacitación previa, pues observan y estiman las habilidades y conocimientos de los padres. Sus evaluaciones pueden formalizarse mediante entrevistas, grupos de discusión enfocada o cuestionarios.

Preguntar a los padres de crianza/adoptivos que abandonaron esa función en el pasado, o que están por hacerlo en el presente, qué motivos los llevaron a ello. Es muy probable que puedan obtenerse respuestas sinceras mediante una encuesta telefónica realizada por personas ajenas a la institución. Preguntar no sólo por los problemas sino por las posibles maneras en que la institución podría haber solucionado esos inconvenientes o evitado la renuncia de la familia.

P: ¿Qué cambios pueden ponerse en práctica de una manera rápida y sencilla?

R: Responder a las necesidades identificadas por los prestadores de asistencia. Aunque los resultados de la encuesta anterior resulten desalentadores, y parezca indispensable contratar mucho más personal, reestructurar radicalmente el programa o disponer de muchos más recursos económicos que hasta ese momento, las necesidades que detectan los propios encargados de brindar atención y cuidado a los niños deben ser el objetivo principal de los esfuerzos. Centrar la atención en este objetivo ayuda a que los padres de

crianza/adoptivos sientan que la institución es sensible a sus necesidades, aun cuando los cambios iniciales sean pequeños.

Por ejemplo, una de las instituciones explicó que la mayoría de los encargados de proporcionar asistencia al niño no tenían acceso a cursos de capacitación porque, en general, éstos se dictaban durante las horas de trabajo. Cambiar las clases al horario vespertino o a los sábados fue rápido y sencillo, y muy valorado por los padres.

Empezar desde cero: volver al plan original. Hay una comisión directiva, un proceso y diversos sistemas para llevar a cabo el plan. Es necesario repararlo y modificarlo de modo que refleje lo aprendido con las encuestas e incorpore actividades y objetivos específicos, que incluyan plazos realistas, metas a corto plazo y responsables de su realización. Por ejemplo, organizar grupos de apoyo vecinales constituye una empresa ambiciosa pero necesaria, que demandará mucha planificación y trabajo preliminar antes de que se convierta en realidad.

Hacer público el nuevo plan. El hecho de desarrollar y dar a publicidad el plan de acción anual tendiente a satisfacer las necesidades específicas será un buen estímulo para todos los que participan en el sistema. También fijará un nuevo patrón para evaluar los progresos que se realicen y establecerá un objetivo para orientar las decisiones vinculadas con las inevitables alternativas de acción.

P: ¿Cómo convertir el nuevo plan en la forma habitual de proceder de ahí en adelante, y no meramente en un proyecto efímero?

R: Ser congruente, insistente y persistente.

Muy a menudo, las instituciones no logran reformar los sistemas de familias de crianza y adopción porque sus iniciativas son puestas en práctica de manera azarosa o son consideradas por los interesados sólo como un proyecto efímero de último momento impuesto desde arriba.

A continuación enumeramos algunas maneras de construir con éxito:

- Anunciar las modificaciones del programa como cambios definitivos, y luego reafirmarlos y hacer referencia a ellos constantemente y en público.
- Establecer un plan estratégico a largo plazo (de 3 a 5 años) para seguir desarrollando los servicios de reclutamiento, asistencia a cargo de familias de crianza y procedimientos de adopción. Utilizar en la creación de este plan todos los elementos del sistema.
- Evaluar la eficacia de los componentes del programa en forma periódica.
- Usar una terminología que indique cambios definitivos, no medidas temporarias.
- Según sea necesario, reorganizar los departamentos para respaldar los cambios que hagan falta.
- Reubicar a los individuos que atentan contra los cambios y el desarrollo.
- Instruir a todo el personal sobre la nueva conducta que se espera de cada uno.
- Incorporar la nueva filosofía y los componentes del programa revisados a todos los procedimientos, políticas y cursos de capacitación para el personal y los prestadores de asistencia.

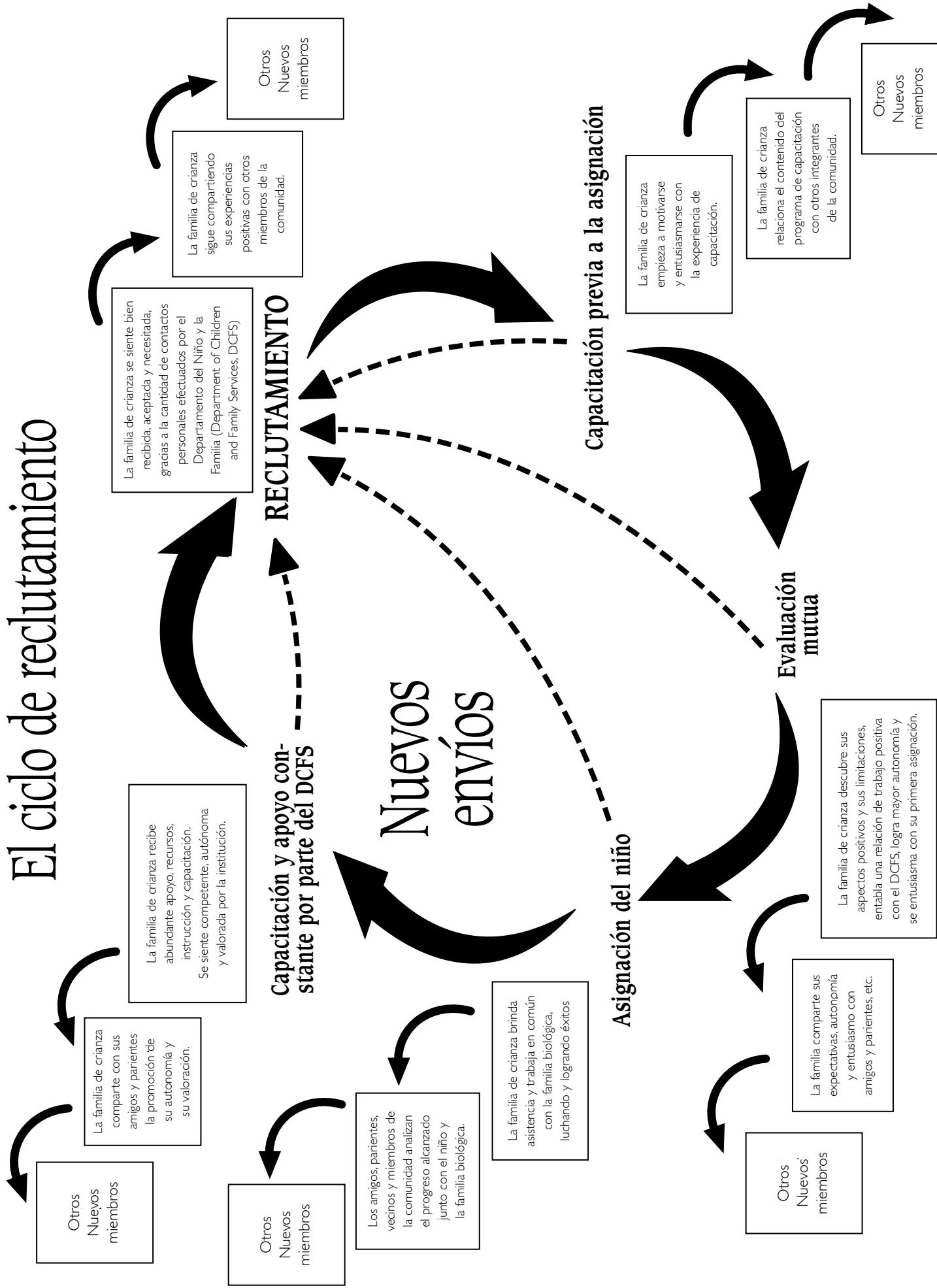
Equipada con sus nuevas prácticas internas, programas de capacitación y sistemas de apoyo a las familias, la institución de asistencia al niño podrá embarcarse con el tiempo en nuevos esfuerzos de reclutamiento, en la certeza de que si las familias muestran interés por el sistema, éste demostrará, a su vez, que tiene gran interés por ellas. Sólo entonces la cantidad de familias de crianza comenzará a mantenerse estable en un nivel que permita satisfacer las necesidades de toda la población infantil en riesgo.

¡Buena suerte! Ante cualquier duda o sugerencia, por favor tome contacto con nosotros.

Se adjuntan varios folletos que pueden usarse durante los cursos de capacitación del personal y los padres de crianza.

El hecho de desarrollar y dar a publicidad el plan de acción anual tendiente a satisfacer las necesidades específicas será un buen estímulo para todos los que participan.

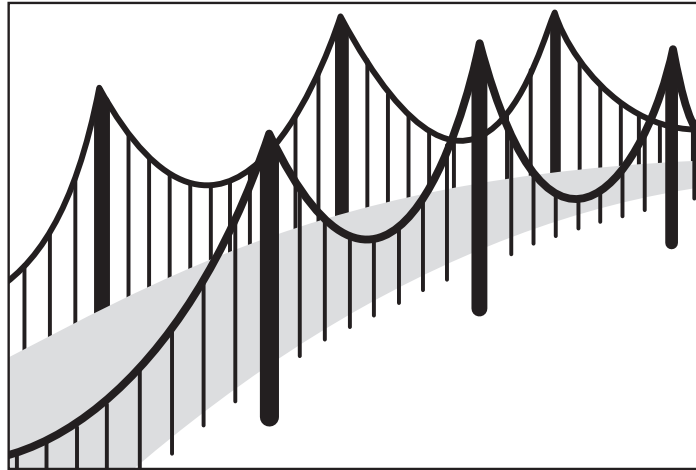
El ciclo de reclutamiento



Trabajadores sociales

Cómo salvar la brecha que separa a los niños de las familias

Continuidad del contacto

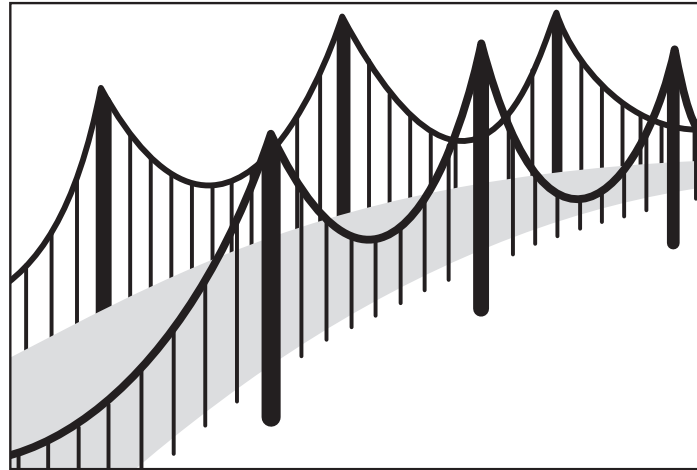


- Fomentar el intercambio de información entre los padres biológicos y los de crianza
- Fomentar el intercambio de fotos entre los padres biológicos y los padres de crianza
- Hablar bien de los padres biológicos a los padres de crianza
- Hablar bien de los padres de crianza a los padres biológicos
- Programar visitas frecuentes y periódicas entre ellos
- Coordinar llamadas telefónicas entre la familia biológica y la de crianza
- Compartir toda la información con los padres biológicos/de crianza
- Fomentar que los padres de crianza organicen visitas de los hermanos y hermanas del niño
- Actuar de enlace entre la familia de crianza y la biológica
- En la etapa de la asignación, describir en términos generales a los padres de crianza sin dar sus nombres
- Intercambiar informes mensuales sobre los progresos del niño con los padres biológicos/de crianza
- Actuar como un buen modelo de rol para los padres biológicos/de crianza
- Colaborar para que los padres biológicos/de crianza entiendan mejor las diferencias culturales entre ellos
- Cerciorarse de que los padres biológicos/de crianza concurran a las reuniones de la institución
- Facilitar las conversaciones entre los padres biológicos y los de crianza
- Hacer que los padres de crianza y biológicos trabajen juntos en la preparación del cuaderno de registros personales del niño
- Alentar a los padres biológicos para que permitan a los padres de crianza llamar a su casa
- Fijar límites claros respecto de los contactos personales
- Facilitar el desarrollo de una relación de colaboración entre los padres biológicos y los de crianza
- Informar a los padres de crianza sobre los problemas y necesidades de los padres biológicos
- Participar en las visitas
- Hablar abiertamente con los padres biológicos/de crianza sobre sus preocupaciones
- Ayudar a que los padres de crianza entiendan mejor los problemas de los padres biológicos
- Ayudar a que los padres biológicos reciban bien a los padres de crianza en su casa
- Alentar a los padres de crianza para que trasladen al niño a su hogar biológico
- Permitir que los padres de crianza inviten a los padres biológicos a concurrir a todas las citas
- Alentar a los padres de crianza para que trasladen a los padres biológicos a las reuniones de la institución y las citas del niño
- Alentar a los padres de crianza para que permitan a los padres biológicos llamar a su casa
- Ayudar a los padres de crianza/biológicos a controlar situaciones de conflicto
- Mediar en los conflictos y resolverlos
- Ayudar a que los padres de crianza reciban bien a los padres biológicos en su casa
- Permitir que los padres de crianza/biológicos programen todas las visitas
- Fomentar los contactos personales después del reagrupamiento de la familia
- Sugerir a los padres de crianza que brinden programas de descanso después del reagrupamiento
- Promover la autonomía de los padres de crianza para fijar límites (Ver "Contactos personales y visitas")

Padres de crianza

Cómo salvar la brecha que separa a los niños de las familias

Continuidad del contacto

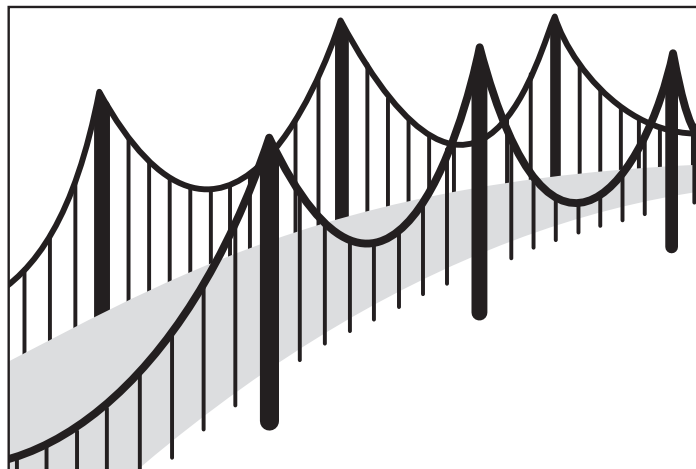


- Intercambiar cartas y mensajes con la familia del niño mediante el trabajador social
- Llamar por teléfono a los padres biológicos del niño
- Solicitar fotos de la familia del niño para ponerlas en su habitación
- Entregar fotos del niño a los padres biológicos
- Compartir con la familia biológica copias de las tareas escolares y del boletín de calificaciones
- Adoptar una actitud positiva sobre la familia biológica del niño
- Hablar abiertamente con el niño sobre su familia biológica
- Enviar regalos o proponer actividades para las visitas
- Fomentar el progreso de los padres
- Vestir adecuadamente al niño para las visitas
- Brindar información por escrito para el SAR
- Compartir con los padres biológicos informes mensuales sobre los progresos realizados
- Coordinar/organizar visitas de los hermanos y hermanas
- Enorgullecerse del niño frente a sus padres biológicos
- Solicitar información a los padres biológicos sobre la cultura a la que pertenece la familia
- Trasladar al niño para las visitas
- Hablar con los padres biológicos durante las visitas
- Alentar a los padres biológicos para que llamen por teléfono al niño
- Reunirse con la familia biológica del niño en el momento de la asignación
- Adoptar una actitud no amenazadora
- Referirse al niño como a su hijo delante de los padres biológicos
- Compartir información sobre crianza
- Concurrir a las reuniones del personal, el SAR y las revisiones
- Ayudar a los padres biológicos para que encuentren recursos en la comunidad
- Alentar/asegurar el reagrupamiento de la familia
- Compartir el cuaderno de registros personales del niño con los padres biológicos
- Concurrir a cursos de capacitación para aprender a trabajar en forma directa con los padres biológicos
- Conocer, entender mejor y respetar la cultura de los padres biológicos
- Trasladar al niño a su hogar biológico y pasarlo a buscar
- Actuar como mentor de los padres biológicos
- Revisar las visitas del niño con los padres biológicos
- Informar verbalmente a los padres biológicos sobre el progreso del niño
- Preguntar a los padres biológicos si quieren concurrir a las citas
- Trasladar a los padres biológicos a las reuniones
- Invitar a la familia biológica del niño a concurrir a los actos escolares
- Ayudar a planificar el regreso del niño a su hogar biológico
- Recibir bien a los padres biológicos del niño en su casa
- Concurrir a las clases de crianza con los padres biológicos
- Coordinar las visitas familiares con los padres biológicos
- Servir de apoyo a la familia biológica después del reagrupamiento de la familia
- Brindar programas de descanso
- Incluir a los padres biológicos en las actividades de despedida

Padres Biológicos

Cómo salvar la brecha que los separa de los niños

Continuidad del contacto



- Enviar tarjetas/cartas al niño a su hogar de crianza mediante el trabajador social
- Enviar fotos familiares al niño mediante el trabajador social
- Concurrir a todas las visitas/reuniones
- Concurrir a todas las clases/citas
- Mantener un contacto frecuente con el trabajador social
- Planificar actividades especiales para las visitas
- Recordar los cumpleaños y las vacaciones del niño
- Hablar con el niño sobre la separación
- Anotar la información importante sobre la alimentación, rutinas, hábitos, etc., del niño
- Enviar informes médicos/escolares, etc. a los padres de crianza mediante el trabajador social
- Alentar al niño para que coopere con su asignación
- Compartir con los padres de crianza la información importante sobre la cultura de la familia de origen
- Hablar sobre las actividades del niño con los padres de crianza durante las visitas
- Compartir con los padres de crianza información relativa a la familia de origen
- Coordinar las llamadas telefónicas del niño
- Desarrollar una buena relación con los padres de crianza
- Hablar con los padres de crianza en las reuniones de la institución
- Dar a los padres de crianza el número telefónico particular
- Concurrir a las reuniones escolares con los padres de crianza
- Ayudar a preparar el cuaderno de registros personales del niño
- Incluir a los padres de crianza en las actividades realizadas durante las visitas
- No prometer al niño nada que sea imposible cumplir
- No dar al niño una fecha precisa para el reagrupamiento de la familia
- Conocer, entender mejor y respetar la cultura de los padres de crianza
- Invitar a los padres de crianza a su casa
- Llamar por teléfono al niño a su hogar de crianza
- Invitar a los padres de crianza a la fiesta de cumpleaños del niño
- Debatir con los padres de crianza sobre el progreso del niño
- Revisar la conducta del niño con los padres de crianza
- Invitar a los padres de crianza a concurrir a las clases de crianza
- Solicitar la ayuda de los padres de crianza para ubicar recursos de la comunidad
- Incluir a los padres de crianza en los planes tendientes al regreso del niño a su hogar
- Visitar al niño en su hogar de crianza
- Trabajar con los padres de crianza para resolver los problemas de disciplina del niño
- Llamar a los padres de crianza para ayudarlos con los problemas que les plantea la crianza del niño
- Permitir que el niño siga en contacto con los padres de crianza después del reagrupamiento de la familia
- Trabajar con los padres de crianza para resolver los problemas escolares del niño
- Incluir a los padres de crianza en los festejos de fin de año y otras celebraciones
- Reconocer la labor realizada por los padres de crianza
- Ofrecerse para llevar al niño a sus citas y ahorrarles así el problema del traslado a los padres de crianza



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