

19 de octubre de 2021

Honorable Rosamar Trujillo Plumey
Presidenta
Comisión de Bienestar Social y Asuntos de la Vejez
Senado de Puerto Rico
El Capitolio
San Juan, Puerto Rico

Re: Solicitud de Memorial Explicativo sobre P. del S. 537

Estimada señora Presidenta:

Saludos cordiales. Sometemos este Memorial Explicativo en atención a la solicitud de esta Honorable Comisión de proveer un escrito sobre el siguiente Proyecto del Senado:

P. del S. 537 – Para establecer la “Ley para la Prevención del Maltrato y Preservación de la Unidad Familiar”, garantizar cumplimiento con las partes B y E del Título IV de la Ley del Seguro Social, según enmendada por la *Family First Prevention Services Act*, 42 USC §§621-629m y 42 U.S.C. §§670-679c; derogar la Ley 246-2011, según enmendada, conocida como “Ley para la Seguridad, Bienestar y Protección de Menores”; y para otros fines relacionados.

Agradecemos la oportunidad de deponer ante esta Honorable Comisión en atención a tan importante cambio en la política pública de bienestar y protección social.

De acuerdo con el Annual Population Estimates, realizado por el United States Census Bureau, entre 2000 a 2019, la población en Puerto Rico experimentó una reducción de 616,900 habitantes (16.1%). Para el 2010, el número de habitantes disminuyó un 1,7% anual. Desde 2020 ha habido una reducción de población del 14,1%. Se espera que para el 2023 la población de Puerto Rico alcance los 3 millones de habitantes, lo que representa un cambio de -21.1% desde 2000 (Estudios Técnicos, 2020).



Algunas de las estadísticas más apremiantes de la población en Puerto Rico incluyen: 41.2% de las familias viven en el nivel de pobreza, una economía 20% más pequeña que hace 20 años y 300,000 empleos perdidos en 2007, con otros 100,000 potenciales debido a la pandemia. (Estudios Técnicos, 2020).

Sumado a esto, durante la pasada década Puerto Rico ha experimentado retos sin precedentes relacionados a una serie de cambios y transformaciones socio-económicas y ambientales. Este nivel de complejidad se ha elevado a raíz de la implementación de políticas fiscales asociadas a la Ley PROMESA, la devastación causada por los huracanes Irma y María, los terremotos en la región suroeste de la Isla y la pandemia de COVID-19. Este cúmulo de estresores externos ha expuesto la vulnerabilidad de nuestras instituciones y su capacidad de atender a las poblaciones vulnerables (Estudios Técnicos, 2020).

En Puerto Rico, la niñez y juventud experimentan el impacto de estos elementos contextuales. La evidencia científica sostiene que los factores de estrés financiero, entre muchos otros, son un factor determinante importante del maltrato infantil y del involucramiento de las familias en los sistemas de bienestar y protección social (Slack, Berger, & Noyes, 2017 citado en Pecora et al, 2018). El maltrato tiene un impacto perjudicial en el desarrollo cognitivo, emocional y físico de los niños. (Pecora et al, 2018). Para 2019, en Estados Unidos, un total de 656,000 menores fueron víctimas de maltrato y negligencia, de los cuales 1,840 resultaron víctimas fatales de abuso o negligencia. 74.9% de los casos reportados fueron por actos de negligencia, 17.5% por maltrato físico y 9.3% por agresión sexual. Según Pecora et al (2018) más de un tercio de todos los niños serán investigados como víctimas de maltrato infantil durante su vida.

Para 2019, en Puerto Rico, se recibieron un total de 17,474 (30.5%) referidos de maltrato o negligencia a menores, de los cuales 8,365 (47.9%) fueron fundamentados. Para abril de 2021, en Puerto Rico se identificaron 4,110 familias con casos activos de Preservación y Fortalecimiento Familiar y 824 hogares familiares que forman parte del Registro de Hogares de la Administración Auxiliar de Cuidado Sustituto y Adopción del Departamento de la Familia. Considerando este cuadro, resulta apremiante continuar optimizando los servicios y esfuerzos preventivos para beneficio de nuestra niñez, juventud y familias en Puerto Rico.



El proyecto de ley ante consideración busca transformar la política pública del Gobierno de Puerto Rico relacionada al sistema de bienestar y protección infanto-juvenil hacia una enfocada en la preservación de las familias desde un acercamiento informado en el trauma, servicios basados en evidencia y apoyados por los avances de la ciencia del desarrollo humano. A su vez, persigue armonizar nuestro marco regulatorio y estado de derecho con los nuevos lineamientos que establece la ley federal Family First Prevention Services Act (Family First).

FAMILIES FIRST

Family First presenta un cambio en el paradigma hacia la atención y servicios de los menores y familias en los Estados Unidos y sus territorios. Cabe destacar que por primera vez en la historia Puerto Rico tendrá total paridad en la disponibilidad de fondos federales. Esta legislación federal reestructura el modelo actual de bienestar social hacia un enfoque preventivo para apoyar la seguridad de los menores mientras permanecen junto a sus familias o en ambientes familiares. Esta reforma histórica permite a Puerto Rico utilizar los fondos del Título IV-E para apoyar servicios y programas de prevención y preservación para menores y familias elegibles que se encuentren riesgo. A través de Family First se modifica el apoyo federal para proveer servicios y programas basados en evidencia e informados en trauma, en el contexto del hogar y relacionados a destrezas de crianza, servicios de tratamiento en uso y abuso de sustancias, salud mental, y acompañamiento familiar.

Family First responde a las críticas y discusiones referentes a que la mayoría del presupuesto federal para el bienestar de los menores son activados y disponibles solo después de que un menor ha sido removido de su hogar. Esta ley promueve un acercamiento más proactivo, activando el apoyo federal desde la etapa inicial para proveer servicios de calidad basados en evidencia dirigidos a fortalecer a la familia y mantenerla unida, siempre que sea posible y se guarde la seguridad y bienestar del menor. De esta forma, se busca prevenir la entrada de menores al Sistema de Cuidado Sustituto. Por otra parte, busca enfocar la permanencia de los menores en ambientes familiares. Por lo que establece diversas restricciones y requerimientos para ubicaciones en escenarios de cuidado residencial o grupal con el objetivo de reducir la institucionalización.

Luego de aprobada la ley Family First en 2018, Puerto Rico, al igual que otras 38 jurisdicciones, se acogió una prórroga dispuesta por la Administration for Children and Families, a través del



Children's Bureau (Program Instruction ACYF-CB-PI-18-07), para poner en marcha un proceso de planificación estratégica y pre-implementación. El gobierno federal, basado en las lecciones aprendidas por parte de los estados que comenzaron a implementar en 2019, implantaron dos estrategias: la maximización del periodo de preparación a través del waiver', y El Transitional Act, que consiste en una asignación de fondos de preparación para la implementación.

En el caso de Puerto Rico, como en la mayoría de los Estados y Territorios, la petición de 'waiver', fue un mecanismo para proteger el flujo de fondos federales y garantizar la continuidad de servicios a nuestras familias, niñez y juventud, a la vez que se establece la estructura necesaria para la implementación de la nueva reforma. Haber accedido a la implementación inmediata ponía en riesgo el flujo de fondos federales, y por ende los servicios que se ofrecen a las familias, al no poder realizar los reclamos correspondientes al costo de la implementación. Cabe destacar que Puerto Rico ha sido consistente en establecer iniciativas que maximicen el recobro de fondos federales desde el 2015 con la creación de la Oficina de Título IV - E y el desarrollo y aprobación del cost-allocation. Family First presenta la oportunidad de elevar el reclamo federal considerando la paridad en fondos federales que provee esta reforma.

En ruta hacia Family First, la Administración de Familias y Niños (ADFAN) comenzó de inmediato esfuerzos de pre-implementación desde 2018, capacitando a 89 supervisores de la región de Caguas en el Core Curriculum on Childhood Trauma (CCCT), como parte de la integración del acercamiento informado en trauma.

Comité Timón

En enero de 2019, la ADFAN constituye un Comité Timón con el objetivo de comenzar la planificación del proceso de implementación de esta reforma para Puerto Rico y asegurar la continuidad de los esfuerzos. Este comité está conformado por la Administración Auxiliar de Familias y Niños del Departamento de la Familia (ADFAN), quien a su vez dirige los esfuerzos y la coordinación de los trabajos, con representación de sus cinco áreas: (1) Administración Auxiliar de Protección y Preservación, (2) Administración Auxiliar de Servicios de Prevención en la Comunidad, (3) Administración Auxiliar de Cuidado Sustituto y Adopción, (4) Administración Auxiliar de Adiestramiento y Garantía de Calidad, y (5) la Directora de Oficina de Título IV-E; el



Instituto Tercera Misión (ITM) y la directora de Adiestramiento Clínico de la Universidad Carlos Albizu como socio científico.

La constitución de este Comité y el trabajo puesto en marcha desde entonces ha facilitado el entendimiento de este cambio de paradigma y reforma del sistema de bienestar y cuidado de menores. A su vez, ha propiciado el desarrollo de planes de trabajo y mecanismos de coordinación para comenzar el proceso de implementación que requerirá Family First. A partir de la constitución del Comité Timón, también se comenzaron a establecer acuerdos colaborativos con diversas entidades locales y federales manteniendo el objetivo de desarrollar una planificación robusta para la implementación de esta reforma.

Socio Científico

A través de este proyecto, el Instituto Tercera Misión de la Universidad Albizu, colabora como socio científico de la ADFAN, y con las demás Agencias y actores claves en la implementación de Family First. El objetivo de esta colaboración es proveer apoyo en la coordinación, la aplicación metodológica y el marco analítico para generar un análisis de políticas, programas y prácticas, diseñar la implementación piloto de Family First y respaldar la implementación completa de Family First. A continuación, se ofrece un breve trasfondo del ITM para beneficio de esta honorable Comisión.

El Instituto Tercera Misión adscrito a la presidencia de la UCA, sirve como un puente entre la Academia y la Comunidad para facilitar la difusión e implantación de innovaciones científicas en el campo de la prevención y promoción de la salud. El Instituto tiene como misión el implantar en la comunidad estrategias que han sido probadas científicamente, aportando, tanto conocimiento como asesoría experta, en áreas tales como la planificación, desarrollo organizacional, diseño y evaluación de programas, capacitación e informática.

El ITM cuenta con un equipo multidisciplinario de evaluadores e investigadores. Este equipo de investigadores se ha especializado en la evaluación de programas de salud, investigación aplicada a organizaciones de servicios humanos e investigación en asuntos de salud pública. Por los últimos 12 años los científicos sociales del ITM promueven políticas, prácticas y programas para propiciar el desarrollo óptimo de niños, jóvenes y familias al atajar las disparidades de salud que afectan sus

vidas. Actualmente, en colaboraciones comunitarias el ITM implementa más de 10 intervenciones basadas en evidencia en sobre 40 municipios en Puerto Rico.

El ITM tiene peritaje en la implementación de prácticas basadas en evidencia para la prevención del maltrato infantil, educación para criadores, visitas al hogar, prevención del uso de sustancias y salud mental. Al momento, este equipo cuenta con vasta experiencia en 11 áreas temáticas: educación; salud física y mental; ciencias biomédicas y traslacionales; desarrollo de ciudades habitables para todos; prevención de uso de sustancias; prevención de embarazos; VIH/infecciones de transmisión sexual; prevención de violencia; desarrollo de la niñez temprana; mentoría; seguridad en el tránsito y desarrollo de capacidades. Algunos proyectos de relevancia incluyen:

- Socio Científico del Departamento de la Familia de Puerto Rico en la implementación de la Fase I de la ley federal de Family First para Puerto Rico.
- Socio Científico de ACUDEN en la implementación de intervenciones para el manejo de trauma con personal de Early Head Start.
- Por los últimos 12 años los científicos sociales del ITM fungen como Socios Científicos de la Administración de Servicios de Salud Mental y Contra la Adicción (ASSMCA) en la implementación de estrategias multinivel (individuales y ambientales) para la prevención del abuso de alcohol. Dichas estrategias incluyen: cambios en códigos de orden público, verificación de expedido de alcohol a adolescentes (Ck-ID), campaña para la prevención de beber en rachas y programas individuales.
- Por los últimos 10 años, el ITM ha sido el Socio Científico del Departamento de Salud en el primer programa de visitas al hogar basado en evidencia implementado en Puerto Rico. Dicho programa se enfoca en la promoción de la salud materno-infantil y la prevención de maltrato de menores a través del desarrollo de destrezas de crianza y destrezas de vida en familias de alto riesgo.
- El ITM tiene 8 años de experiencia implementando servicios de salud mental basados en evidencia en 15 escuelas públicas en Puerto Rico. Esto servicios se proveen a través de entrelazamiento de fondos federales (Century 21- Department of Education, VOCA-

Department of Justice, SPF-PF-SAMSHA) para expandir la disponibilidad de servicios de salud mental.

En 2011, el personal de ITM encabezó la creación de la Junta de Prácticas Basadas en Evidencia de Puerto Rico (JPBEPR). La misión de la Junta es identificar, establecer, proporcionar y difundir prácticas y programas basados en evidencia en Puerto Rico. La JPBEPR es un grupo multidisciplinario compuesto por varios sectores que incluyen entidades académicas, gubernamentales, privadas y comunitarias, entre otros. Sus miembros son expertos en investigación, evaluación, prácticas basadas en evidencia (PBE), intervenciones comunitarias de prevención y tratamiento, entre otros.

Además, desde el 2008 el ITM alberga el Evidence Based Workgroup de Puerto Rico (EBW), que es el socio científico de la JPBEPR. La misión del EBW es liderar la identificación, promoción e implementación de PBE en Puerto Rico. Como parte de estos esfuerzos, el EBW desarrolló el Archivo Interamericano de Programas y Prácticas Basadas en Evidencia (www.archivopbe.info), que es la primera base de datos digital en español de PBE que incluye más de 500 prácticas que abordan: violencia comunitaria, disparidades de salud (VIH, cáncer, enfermedades cardiovasculares y trastornos neurológicos), prevención del abuso infantil, prevención del abuso de sustancias, desarrollo positivo de los jóvenes y destrezas de crianza. Cada dos años, la Junta presenta un nuevo tema que se incluye en la base de datos digital. Durante el período 2020-2021, se presentó el tema de violencia de pareja. Para el período de 2021-2022, el tema seleccionado es trauma.

El ITM emplea en sus proyectos el modelo de Impacto Colectivo que ha probado ser altamente exitoso. Este modelo de colaboración consta de tres elementos neurálgicos: inversionista social, implementador y socio científico.

El ***Inversionista social*** es la agencia, organización o fundación que financia el proyecto, programa o iniciativa. Usualmente ejecuta las funciones administrativas y fiscales. En este proyecto el *Federal Department of Health and Human Services Administration for Children and Families* (ACF) actúa como inversionista social junto al Departamento de la Familia.

El ***Implementador*** es la agencia, organización o fundación que ejecuta el proyecto, programa o iniciativa. Es el elemento de esta triada que lleva a cabo el trabajo de campo en el día a día. Bajo

este proyecto, los implementadores son el Departamento de la Familia de Puerto Rico, particularmente la Administración de Familias y Niños y sus programas beneficiarios.

El tercer elemento es el **Socio científico**. Éste trabaja mano a mano con el Inversionista social y el Implementador en todas las fases del Proyecto para aumentar las probabilidades de éxito. Algunos de los roles del Socio científico incluyen: investigación aplicada a proyectos sociales específicos; planificación estratégica y toma de decisiones basadas en datos; desarrollo de capacidad; selección y adaptación de prácticas basadas en evidencia; asistencia técnica en el *día a día* del funcionamiento del proyecto; asesoría programática y/o evaluación. En este proyecto, el ITM sirve como socio científico.

Este modelo de colaboración se enmarca desde la perspectiva de salud pública y asume que se podrá lograr un Impacto Colectivo, es decir un cambio significativo en la estructura y los servicios del sistema de cuidado a niños, jóvenes, familias y cuidadores a través de acciones concertadas entre los colaboradores.

Sub-comités de Trabajo

Como parte del proceso de planificación para la implementación de Family First, y a partir de la creación del Comité Timón, se crearon diversos subcomités de trabajo que permanecen activos a lo largo del proyecto de Families First – Puerto Rico. El trabajo de estos sub-comités contó con el insumo y consulta de diversos actores clave y organizaciones de base comunitaria.

Comité de política pública y licenciamiento: Este subcomité está compuesto por un grupo multisectorial de recursos clave que incluyen: la ADFAN, representada por Especialistas en Trabajo Social de las Administraciones Auxiliares de Preservación y Fortalecimiento Familiar y Cuidado Sustituto y Adopción; la División de Asuntos Legales del Departamento de la Familia; Secretaría Auxiliar de Asuntos de Menores y Familias del Departamento de Justicia; Programa de Justicia para la Niñez, del Poder Judicial; Organizaciones de Base Comunitaria, entre otros. Este subcomité estuvo encargado del análisis de la política pública federal y estatal, con el objetivo de identificar el potencial impacto de esta reforma en nuestro sistema de bienestar y protección infanto-juvenil y desarrollar recomendaciones de política pública a la luz de los nuevos lineamientos basados en la prevención y la preservación familiar informada en trauma. Además,

proporciona un monitoreo y seguimiento continuo sobre cambios contextuales y acciones políticas relacionadas al sistema de bienestar y protección social, a nivel nacional y estatal.

Comité de Servicios: Este grupo de trabajo, -compuesto por directores asociados, especialistas en trabajo social, supervisores regionales, administradores auxiliares, talleristas, entre otros peritos de la ADFAN-, tiene como objetivos desarrollar descripción de los servicios de protección y preservación a ser implementados a la luz de Family First. Esto incluye procedimientos, manuales que guían el manejo de caso y el monitoreo de la seguridad del menor. Además, lleva a cabo consultas y colaboración con otras agencias gubernamentales y proveedores de servicios complementarios a los servicios que ofrece la ADFAN. Por último, establece los procesos de evaluación de los servicios ofrecidos, alineados con los criterios de Family First.

Comité de Apoyo a la Fuerza Laboral: Este subcomité de trabajo, compuesto por diversos recursos de la ADFAN, desde manejadores de caso, especialistas en trabajo social, supervisores y administradores auxiliares, se enfoca en el desarrollo de recomendaciones informadas con relación al apoyo del capital humano, incluyendo el caseload de preservación, infraestructura tecnológica y estructural, ambiente socio-emocional, reclutamiento y retención de nuevo recurso humano, así como la prevención del trauma secundario y agotamiento. Además, provee una revisión del currículo de adiestramientos de la ADFAN, procesos de capacitación e integración de los valores y lineamientos de Family First en los planes de adiestramientos futuros.

Comité de Prácticas Basadas en Evidencia: Este sub-comité cumple con el objetivo de revisar, identificar, evaluar y seleccionar aquellas prácticas basadas en evidencia que se implementen como parte de los requerimientos de Family First en las áreas de salud mental, uso problemático de sustancias, destrezas de crianza y acompañamiento familiar. Trabaja en la revisión sistemática y evaluación de adecuación cultural de las intervenciones, así como en las revisiones independientes solicitadas por el Title IV-E Prevention Services Clearinghouse para las prácticas que no han sido catalogadas como prometedoras, fundamentadas o bien fundamentadas.

Comité de Acercamiento Informado en Trauma: Ante el requerimiento de la Family First de que las jurisdicciones certifiquen en el Plan de Prevención de Título IV-E, a través del *State Assurance of Trauma Informed Service-Delivery*, que los servicios y programas se proveen desde una estructura organizacional informada en trauma, se estableció un grupo de trabajo con el

objetivo de apoyar la planificación y determinar la implementación de este nuevo requisito al seno de la estructura organizacional de ADFAN. Este grupo está compuesto por representantes de las diferentes oficinas de ADFAN para poder recibir insumo e impactar a todos los niveles de la organización. También, se ha convocado recursos claves externos a la ADFAN, como: (1) colaboradores esenciales para la provisión de servicios informados en trauma, (2) consultores peritos, (3) sobrevivientes de trauma, y (4) personas que reciben servicios de la agencia (tanto menores, como familiares). Como parte de los esfuerzos de este comité, se establecieron acuerdos entre la ADFAN y la Junta de Prácticas Basadas en Evidencia para Puerto Rico, con el objetivo de desarrollar una definición conceptual y operacional de trauma-informed que sirva de fundamento para la planificación, diseño e implementación de Family First en nuestro sistema de bienestar familiar.

Comité de Stakeholders Engagement: Este sub-comité fue creado con el objetivo de promover transparencia, inclusión y diseminación con respecto a la información relacionada a Family First. Diversas estrategias fueron desarrolladas como, por ejemplo, la página web de Families First - Puerto Rico, cápsulas informativas, material de apoyo y asistencia técnica. Este comité incluye cuatro campeones por región, dos directores asociados, un representante de manejo de casos y un representante de apoyo al personal. También incluye la colaboración de 49 campeones y 123 promotores de cambio distribuidos a través de las regiones de la ADFAN.

Estos subcomités trabajan bajo la dirección del Comité Timón y la coordinación del ITM en la realización de las actividades vinculadas a las cuatro fases del proyecto: Análisis multinivel; Diseño de pre-implementación; Pre-implementación e; Implementación. El insumo y participación de organizaciones de base comunitaria, como establecimientos residenciales y proveedores externos de servicios a las familias, fue medular para guiar las actividades de preparación llevadas a cabo.

Actividades de Pre-implementación

En cumplimiento con el plan de pre-implementación esbozado por la ADFAN y los requerimientos del Transitional Act, las actividades de pre-implementación se llevaron a cabo desde múltiples niveles. Desde el nivel macro, se aplicó un análisis de las políticas públicas y prácticas relacionadas al sistema de bienestar y protección infanto-juvenil, enfocado en el entendimiento del marco

regulatorio estatal y federal, así como en el desarrollo de recomendaciones de política pública de cara a la implementación de Family First. Este análisis constó de la integración de diversas técnicas de recopilación de datos como, revisión documental, entrevistas, grupos focales, consultas a informantes clave tales como organizaciones de base comunitaria y proveedores externos.

Además, se desarrolló una base de datos que incluye información de política pública de diversos estados y jurisdicciones a nivel nacional. Este análisis se enfocó en las diferentes leyes, proyectos de ley, planes de prevención, entre otros documentos de cada estado. La base de datos está compuesta por elementos de interés para el marco legal de nuestra jurisdicción, que incluyen: (1) resúmenes e introducciones de los documentos analizados; (2) definiciones recurrentes entre las leyes y documentos; (3) criterios utilizados para el concepto de *candidacy*; (4) requisitos de los *Qualified Residential Treatment Program (QRTP)*; entre otras categorías. Esta herramienta fue clave para el diseño de la implementación de Family First en términos de política pública y marco legal de nuestra jurisdicción y propició la integración de recomendaciones específicas para los cambios de política pública. Por otra parte, se realizó un análisis comparado de la política pública federal y estatal, análisis de las políticas del Sistema de Justicia Juvenil local, un monitoreo continuo de las acciones legislativas relacionadas al componente de bienestar y protección social, así como un análisis profundo sobre las implicaciones de Family First en la estructura y procesos de licenciamiento vigentes. El resultado de esta triangulación de datos fue el desarrollo de recomendaciones puntuales para cambios en política pública. Dichas recomendaciones fueron presentadas y ratificadas por el Comité Timón y apoyaron el proceso de redacción del Proyecto de Ley que tienen ante su consideración.

Desde el nivel mezzzo, se realizó una evaluación organizacional de la ADFAN con el objetivo de conocer el nivel de apresto al cambio e identificar las necesidades y recursos en áreas relacionadas a la organización, las demandas sociales y del trabajo, las interacciones positivas, y los recursos personales en la fuerza laboral de la ADFAN. Este esfuerzo fue una iniciativa innovadora y sin precedentes, ya que es la primera vez en la historia de la ADFAN que se realiza una evaluación de tal magnitud con respecto a su estructura organizacional. La evaluación contó con la participación de sobre el 80% de la fuerza laboral de la ADFAN. Esta evaluación proveyó el insumo por parte del capital humano interno de la ADFAN para una implementación saludable de Family First.



Esta evaluación implemento un diseño convergente paralelo de método mixto. Este alto grado de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo provee evidencia robusta y permite una perspectiva abarcadora sobre el apresto al cambio en la ADFAN. El acercamiento mixto en el ámbito de los servicios sociales apoya principalmente a entender las complejidades vinculadas al macrosistema.

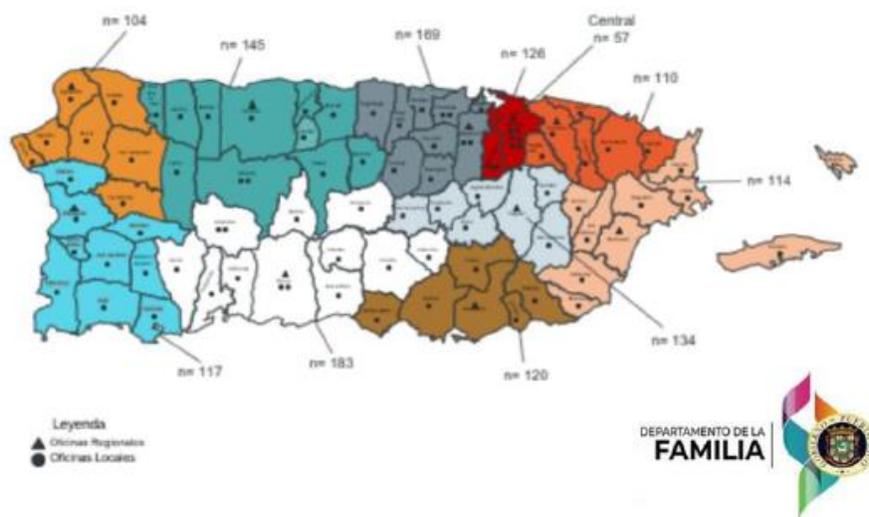
En términos de método cualitativo se llevó a cabo las técnicas de entrevista semiestructurada y grupo focal para explorar la percepción sobre: (1) características organizacionales y del trabajo en la ADFAN; (2) experiencias previas de cambio; y, (3) la ley Family First en Puerto Rico. Entre noviembre y diciembre de 2019, se llevó a cabo entrevistas semiestructuradas con subadministradores, administradores auxiliares y directores asociados; y grupo focal con directores regionales. Se integraron las técnicas cualitativas en este grupo a nivel meso de la organización ya que basado en la estructura organizacional de la ADFAN son vistos como agentes facilitadores en los procesos de innovación de la Agencia. Las entrevistas semiestructuradas tuvieron una duración aproximada de dos horas, mientras que el grupo focal se extendió por alrededor de 4 horas. Todas las conversaciones fueron audio grabadas para asegurar la calidad de la información.

Se llevo a cabo un análisis de contenido dirigido por los componentes del modelo de evaluación con un énfasis en las áreas de mayor relación para la implementación de esta innovación. La codificación y validación entre jueces sirvió para identificar patrones repetitivos y agrupar la información por las áreas del análisis mixto. El proceso de codificación y validación incluyo una primera fase a nivel individual, y una segunda fase a nivel colectivo donde se revisó los desacuerdos entre jueces y se discutieron los hallazgos preliminarmente. Se codificó el contenido de las entrevistas y grupo focal en las categorías de: elementos de valor en la Agencia, estructura organizacional, políticas y procedimientos, cultura organizacional, clima organizacional, apoyo a la innovación, roles en ADFAN, cambios en ADFAN, percepción de la legislación y recursos para implementarla. Una vez codificada la información se llevó a cabo un análisis temático.

El 75% (1,379 empleados) de la fuerza laboral de la agencia completó la evaluación organizacional. Además, un total del 88% (n=15) de los subadministradores, administradores

auxiliares, y directores asociados participo de entrevistas semiestructuradas y el 100% (n=10) de los directores regionales participo del grupo focal.

Mapa 1. Participación de la Fuerza Laboral de ADFAN por Región y Nivel Central (n=1,379)



Perfil de la Fuerza Laboral de ADFAN

De forma general, el 77% de la fuerza laboral de ADFAN es mujer con una edad media de 46 años (con rango entre 24-81 años). La mayor parte de los encuestado ha trabajado en la Agencia por un periodo medio de 18 años (con un rango entre 0-50 años) con un nombramiento permanente (91%). En términos de la retribución económica, cerca de la mitad de los encuestado dice tener un salario mensual de hasta \$2,000. En general, la fuerza laboral de la ADFAN es altamente educada donde un 80% posee estudios a nivel de bachillerato o graduado. Relacionado al puesto, el 67% está catalogado como personal de servicio directo o en apoyo a servicio directo, seguido de un 13% que ocupa algún puesto a nivel administrativo o relacionado a aspectos financieros y un 2% tiene puestos de dirección y supervisión programática. La mayoría de los encuestados reportó trabajar entre 36 a 40 horas semanales.

A través de esta evaluación, la fuerza laboral de ADFAN estuvo de acuerdo que hace falta recursos humanos (90%) y tecnológicos (64%) en la ADFAN. El 67% de la fuerza laboral indicó tener menos tiempo disponible para realizar las tareas o lograr un resultado. El 85% de la fuerza laboral se siente agotado/a con su carga de trabajo y el 35% de ellos ha mostrado síntomas de estrés

traumático secundario. A su vez los recursos de infraestructura y tecnología en ADFAN necesitan renovarse y expandirse de modo tal que apoyen la provisión eficiente de los servicios y las innovaciones futuras.

Desarrollo Organizacional

Basado en los resultados de la evaluación organizacional, se han desarrollado e implementado estrategias como el Programa de Bienestar y Atención Plena dirigido a personal de la ADFAN con particular énfasis en las Unidades de Investigaciones Especiales y las Unidades de Maltrato Institucional, con el propósito de optimizar el liderazgo y supervisión efectiva y promover el bienestar de los empleados de la ADFAN, desde un lente informado en trauma. El objetivo del programa es cultivar una conciencia expandida, una postura compasiva y la voluntad de tener experiencias y participar consistentemente en comportamientos personales significativos. El programa se centra en el desarrollo de habilidades de atención plena que incluyen autocontrol, práctica de mindfulness formal e informal, convenciones del lenguaje, participar en acciones significativas y prevención de recaídas. La primera fase de este programa contó con la participación del 77% del personal matriculado que forma parte de las Unidades de Investigaciones Especiales. Mientras que la segunda fase culminó con la participación del 75% del recurso matriculado. La tercera fase está actualmente en implementación.

Jornada de Orientaciones

Se realizaron Jornadas de Orientación dirigida a recursos internos a la ADFAN y proveedores externos. Con el fin de orientar sobre el contenido de Family First, durante la etapa de pre-implementación, se ha continuado ofreciendo orientaciones dirigidas a Supervisores, Manejadores de Caso, Directores Regionales y Asociados del Departamento de la Familia, Especialistas en Trabajo Social y a organizaciones que operan establecimientos residenciales como parte del sistema de cuidado sustituto. La jornada interna a la ADFAN contó con la participación acumulativa de 528 recursos de la ADFAN.

Como parte de las actividades durante las orientaciones, se llevó a cabo un ejercicio con los participantes donde se les pidió que de manera individual identificaran retos frente a la implementación de la ley en Puerto Rico, desde la perspectiva del rol que ocupaban. Mediante este ejercicio, emergieron diversos temas que pueden representar retos para la implementación exitosa

de la nueva ley. Entre estos se puede resaltar problemas conectados a la infraestructura del Departamento de la Familia y el *readiness* o apresto de su cultura organizacional para apoyar los cambios. Atado a esto, se identifica la falta de recursos económicos y humanos, y problemas de coordinación a través del sistema. Las personas encargadas de los hogares residenciales, a su vez identificaron como retos a atender, las dudas y confusiones con respecto a los nuevos procesos que se aproximan y el apresto o *readiness* de las organizaciones que operan establecimientos residenciales para enfrentar los cambios a nivel estructural.

Como parte de la Jornada dirigida a proveedores externos, se realizaron diversos conversatorios con el personal de establecimientos residenciales para compartir más información sobre los procesos de acreditación, requerimientos específicos que Family First establece para este servicio, así como conversaciones individuales con organizaciones que necesiten mayor apoyo en el proceso de transición hacia la implementación de Family First.

A partir de febrero de 2019, se han realizado alrededor de 24 actividades de orientación con directivos y personal de las facilidades residenciales, incluyendo miembros de sus Juntas Directivas con el objetivo de proveerles información de la ley y mantenerles informados sobre los nuevos requerimientos. En continuidad a esas primeras orientaciones ofrecidas, se realizaron jornadas de orientación, talleres, conversatorios y asistencias técnicas en temas relacionados a la transición hacia Family First.

Algunos de los temas atendidos fueron: Orientación general de la Ley; Conversatorios sobre el proceso de transición hacia los requerimientos de la Ley; Orientaciones con cada casa acreditadora autorizada por el gobierno federal (The Joint Commission, COA, CARF & EAGLE) para acreditar a los establecimientos residenciales que interesen hacer la transición al nuevo modelo de servicios; Intercambio con proveedores de New York que ya estaban implementando Family First; Talleres sobre el Acercamiento Informado en Trauma; Talleres sobre el Acercamiento Informado en Trauma desde la perspectiva organizacional; Talleres sobre Prácticas Basadas en la Evidencia; Asistencia técnica en el Proceso de Acreditación; Asistencia técnica en Políticas y Procedimientos; Asistencia Técnica en Planificación económica y estructura física; Asistencia Técnica en Servicios y Adiestramiento. Una de las tantas áreas de oportunidad que trae Family First es la posibilidad de que proveedores de servicio de establecimiento residencial que no interesen pasar a ser QRTP,



puedan transformarse en proveedores de otras modalidades de cuidado residencial para jóvenes embarazadas o para jóvenes vulnerables a trata humana o como proveedores de servicios de preservación y fortalecimiento familiar. Por tal razón, la asistencia técnica integró este elemento de transformación en el modelo de servicios.

La participación acumulativa para los talleres sobre el Acercamiento Informado en Trauma y Prácticas Basadas en Evidencia fue de 335 personas y 68 establecimientos residenciales que participaron al menos en 1 de los 8 talleres que cubrieron las 4 áreas temáticas. Por otra parte, la asistencia técnica constó de 4 sesiones con la participación total de 122 personas. Hasta el momento, un total de 985 personas han participado de algunas de las sesiones de orientación, capacitación y asistencia técnica.

Actualmente, de 41 instituciones que proveen servicio de establecimiento residencial, 39 facilidades entraron al proceso de certificación y 18 ya cuentan con la certificación que requiere Family First, siendo las primeras instituciones como Programa de Tratamiento Residencial Cualificado (QRTP, por sus siglas en inglés) acreditadas en Puerto Rico.

Proyecto de Supervisión

Otro esfuerzo de pre-implementación basado en la evaluación organizacional es el proyecto de supervisión. En colaboración con las especialistas de la unidad de preservación, se ha estado implementando tres currículos para desarrollar las capacidades de los supervisores de ADFAN y se provee asistencia técnica y coaching. El objetivo es capacitar a todos los trabajadores sociales, supervisores, especialistas, directores asociados y trabajadores sociales de hogares residenciales. La capacitación se lleva a cabo en tres niveles a saber:

Nivel I en Core Curriculum on Childhood Trauma (CCCT), a través del cual se capacitaron 89 supervisores entre 2018-2019, incluyendo el ‘*booster*’ en el período de 2019-2020 que contó con la participación de 103 supervisores.

Nivel II Acercamiento Integrativo Informado en Trauma para todos los supervisores, para promover y fortalecer habilidades dirigidas al ejercicio de la supervisión a trabajadores sociales, técnicos de servicios a la familia y otro personal que interviene con la población infantojuvenil que participan en el Sistema de Cuidado del Departamento de la Familia y

que han experimentado eventos traumáticos. Este nivel de adiestramiento está enfocado en facilitar que el supervisor pueda aplicar el conocimiento adquirido a través de diversas intervenciones dirigidas a que a través de su rol logre apoyar la seguridad, la permanencia y el bienestar de los niños a través de intervenciones informadas en trauma. La implementación del Nivel II se comenzó en 2020-2021 como proyecto piloto, continuando con la implementación a escala (*rollout*) durante 2021-2022, capacitando al total de los supervisores de las Regiones de Fase I (36 supervisores).

Nivel III Forecast. Uno de los objetivos de *Forecast* es la aplicación de los 12 Conceptos Básicos en el contexto de los escenarios de maltrato infanto-juvenil. A través de las simulaciones, por medio del Aprendizaje Basado en Problemas (PBL-S) los participantes reciben capacitación simultánea con el objetivo de que puedan desarrollar Habilidades de Razonamiento Experimental Informado de Trauma (TIERS) como equipo multi, inter o transdisciplinario. *Forecast* busca promover el desarrollo de una fuerza laboral competente para responder a las experiencias de maltrato infantil y traumas infanto-juveniles con los objetivos de reducir más traumas, evitar la revictimización y promover la resiliencia. El Nivel III comenzará implementación en el período de 2021-2022.

Prácticas Basadas en Evidencia

Puerto Rico ha participado consistentemente en diversos foros para visibilizar la importancia de la relevancia cultural y lingüística en el uso e implementación de prácticas basadas en evidencia. Específicamente, se han llevado a cabo varias iniciativas lideradas por agencias gubernamentales, legislatura, fundaciones privadas, municipios, organizaciones de base comunitaria y universidades para promover el uso de prácticas basadas en evidencia en Puerto Rico. En 2019, participamos del trabajo de la Comisión de Relaciones Federales, Internacionales y Estatus de la Cámara de Representantes sobre la Resolución 1378, colaborando en el desarrollo del Informe Final titulado “Promoviendo un mayor uso de evidencia por Agencias que sirven a niños, jóvenes y sus familias en Puerto Rico: Un reto de política pública”. A nivel nacional, Puerto Rico solicitó fondos competitivos que le fueron aprobados para desarrollar un programa a nivel local para el Acompañamiento y Apoyo a Parientes Cuidadores (*Kinship*), obteniendo reconocimiento por parte del Children’s Bureau. Por otra parte, Families First – Puerto Rico respondió afirmativamente al



Request for Public Comments del Title IV-E Prevention Services Clearinghouse sometiendo una ponencia que expresa la importancia de la relevancia cultural en la evaluación y selección de PBE. Además, se mantiene participación en el foro “*Learning Collaborative Hub*” coordinado por *Casey Family Programs* en el que participan la totalidad de las jurisdicciones a nivel nacional y a través del cual se comparte información valiosa y lecciones aprendidas por parte de las diversas jurisdicciones.

Como parte de los esfuerzos a nivel micro, se mantuvo un proceso de revisión e identificación de Prácticas Basadas en Evidencia (PBE) a ser implementadas en Puerto Rico. En un estudio realizado por la División de Servicios Comunitarios del Centro de Investigación y Evaluación Sociomédica (DSC- CIES) de la Universidad de Puerto Rico, sobre intervenciones dirigidas a prevenir el maltrato infantil, identificó que para el 2008 nuestro archipiélago se encontraba en una etapa germinal con respecto al desarrollo de intervenciones locales que estén basadas en evidencia (Sánchez-Cesáreo et al., 2016). Esto se debe, en parte, a que existen diversos retos relacionados a la implementación de prácticas basadas en evidencia desde nuestro contexto socio-cultural. En primer lugar, la mayor parte de las PBE son desarrolladas en el exterior y no necesariamente diseñadas para la población que reside en Puerto Rico. En segundo lugar, el costo asociado a la implementación de estos programas representa un desafío en términos de recursos fiscales y sustentabilidad. En tercer lugar, ha habido poca iniciativa en términos de política pública en Puerto Rico (ya sea por el gobierno de Puerto Rico o por fundaciones privadas) para promover la adopción de estas prácticas y programas.

Ante el hecho de que Puerto Rico cuenta con un grupo con peritaje científico avalado por el Title IV-E Prevention Services Clearinghouse, esto nos ha brindado la oportunidad de identificar y evaluar de forma sistemática las intervenciones a implementarse a través de Family First. Esto ha viabilizado la puesta en marcha de un proceso sistemático que consta de cinco etapas: 1) Identificación de intervenciones locales y nacionales a ser consideradas; 2) revisión sistemática de la literatura para obtener información detallada de los programas e intervenciones identificadas; 3) evaluar el *conceptual fit*, *practical fit* y *cultural fit* de dichas intervenciones; 4) evaluar la evidencia científica y calidad de las intervenciones, y; 5) someter recomendaciones al Comité Timón de Families First - Puerto, quienes a su vez someten al Title IV-E Prevention Services Clearinghouse lo que Puerto Rico interesa implementar.



El comité de prácticas basadas en evidencia (EBW), ha sido uno de los grupos de actores en la promoción del uso de PBE en Puerto Rico. Siguiendo los requerimientos y criterios establecidos por el Title IV-E Prevention Services Clearinghouse, este comité estuvo a cargo de la identificación y evaluación de programas e intervenciones que cumplan lo estipulado a través de Family First. Como resultado de este proceso, se seleccionaron las siguientes intervenciones para la Fase I: Parenting Fundamentals, Motivational Interviewing, Brief Strategic Family Therapy, Functional Family Therapy, Coping Cat y el Programa de Apoyo a Parientes Cuidadores (Kinship Navigator Program). Este comité continuará trabajando en el proceso continuo de identificación y evaluación de intervenciones para las próximas Fases.

Plan de Comunicación Organizacional

Otra actividad que formó parte del nivel micro de pre-implementación fue el Plan de Comunicación Organizacional. Family First requiere el desarrollar y promover mecanismos de comunicación efectivos internos a la ADFAN. Diversas estrategias fueron implementadas como parte de este Plan, considerando la participación e integración de los múltiples componentes de la ADFAN. Algunas herramientas de comunicación incluyeron información escrita y materiales visuales, cápsulas informativas y el desarrollo de la página web. Por otra parte, se identificaron campeones regionales a través de diversas reuniones con directores asociados de las regiones de la ADFAN con el objetivo de identificar recursos en todos los niveles jerárquicos que mostraran disposición, apertura al cambio y habilidades básicas de comunicación, de manera que se contara con la representación y participación del capital humano de la Agencia. Este proceso culminó con el reclutamiento de 49 campeones regionales. Este grupo de campeones participó en el proceso de planificación estratégica, forman parte de diversos comités de trabajo, proveen insumo al Comité Timón y colaboran en el desarrollo y distribución de materiales informativos a través de las regiones y oficinas locales.

Del mismo modo, con la colaboración de directores asociados y campeones regionales, se identificaron promotores locales que representan las oficinas locales de cada región. El rol de los promotores locales es servir de enlace para la difusión de material informativo en las oficinas locales y explorar la reacción del capital humano a esa información, de manera que sean un vehículo de retroalimentación de las oficinas locales, promuevan comunicación, faciliten el



intercambio de información y diseminen los servicios e iniciativas de Family First. Un total de 123 promotores locales fueron reclutados para su colaboración en este proceso.

Implementación de Family First en Puerto Rico

Fundamentado en los hallazgos del análisis de políticas multinivel, el análisis organizacional y la identificación de prácticas basadas en evidencia llevadas a cabo en la pre-implementación, se diseñó un proceso de implementación a escala (scale-up) y por fases que comenzó en julio de 2021. Puerto Rico ampliará la implementación de Family First en tres fases, que durarán 48 meses. El objetivo es impactar a 4,230 familias a través del proceso de ampliación (Fase 1 n = ~ 1,500; Fase 2 n = ~ 2,055; Fase 3 n = ~ 675). Cada fase de implementación se divide en dos grupos (Grupo A y Grupo B). El Grupo A comenzará durante los primeros 6 meses de la fase de implementación mientras El Grupo B seguirá en los siguientes 6 meses. Se identificó un total de 28 oficinas locales en las 10 regiones de ADFAN para servir como Grupo A. Las lecciones aprendidas de cada fase serán esenciales para determinar la implementación a gran escala. Se desarrollarán planes detallados sistemáticos para expandir e institucionalizar las innovaciones aprendidas a través del proceso de *scale-up*.

Diseño de Implementación

La conceptualización de la implementación de Family First en Puerto Rico incluyó el insumo de diversos recursos en múltiples componentes de la ADFAN. Se llevó a cabo un proceso de consulta, ratificación y diseminación durante un periodo de 12 meses para garantizar el insumo de los recursos involucrados. A continuación, proveemos una descripción del proceso de diseño.

Julio 2020: El comité de prácticas basadas en evidencia (EBW) de ITM realizaron una selección proceso de intervenciones basadas en evidencias aptas para su implementación en Puerto Rico. Los criterios de selección incluyeron relevancia, validez y evidencia científica de las intervenciones. Un total de 9 intervenciones basadas en evidencia fueron revisadas (2 destrezas de crianza; 2 uso problemático de sustancias; 5 salud mental). Posterior a la revisión, el comité recomendó las siguientes intervenciones para la Fase I: Parenting Fundamentals, Motivational Interviewing, Brief Strategic Family Therapy, Functional Family Therapy, and Coping Cat.

Agosto 2020: Directores Asociados, capital humano regional, especialistas en trabajo social y miembros del Comité Timón participaron en un proceso de priorización con el objetivo de determinar apresto para la implementación de la Fase I, basado en la capacidad de la organización y la necesidad epidemiológica (número de casos y tipología de maltrato). Como resultado de este ejercicio, ocho regiones determinaron apresto para participar en la Fase I de implementación, mientras que dos regiones determinaron no estar aprestadas para implementar.

Septiembre 2020: Se sostuvieron reuniones individuales con cada Director Asociado con el objetivo de validar y confirmar los resultados del ejercicio de priorización y seleccionar las oficinas locales participantes de la Fase I de implementación. Un total de 28 oficinas locales fueron seleccionadas.

Septiembre – Octubre 2020: El Comité Timón revisó y aprobó la recomendación sobre la participación de las regiones y oficinas locales. Además, proveyó insumo en el desarrollo del acervo de proveedores externos.

Noviembre – Diciembre 2020: Se llevó a cabo un acervo de proveedores externos a través de toda la Isla con la colaboración de los campeones y promotores locales, utilizando una herramienta digital para la recopilación de datos. Esto formó parte fundamental para el desarrollo de la Convocatoria de Propuestas (RFA) para la implementación de Family First.

Diciembre – Febrero 2021: Se sostuvieron tres reuniones del pleno de planificación estratégica, en las que se presentó y se discutió el diseño de implementación con el grupo con el objetivo de ampliar la discusión y diseminación de los procesos a lo interno de la ADFAN.

Marzo – Mayo 2021: Abre la Convocatoria de Propuestas para la implementación de Family First en Puerto Rico. Se realizaron 3 sesiones informativas virtuales donde se orientó a las organizaciones participantes (n=109) sobre los requisitos para solicitar los fondos de *Families First* Puerto Rico. Un total de 65 organizaciones completaron el Formulario de Intención, cuyo propósito fue conocer el número aproximado de solicitudes que se recibirían y ofrecer una idea de cuantos evaluadores sería necesario reclutar. La fecha límite para enviar el formulario fue el 17 de marzo de 2021. Las organizaciones tuvieron un periodo que comprendió desde el 17 de marzo de 2021 hasta el 16 de abril de 2021 para realizar consultas relacionadas a la elaboración de su propuesta. Las preguntas realizadas (n=99) eran contestadas periódicamente y cada contestación

era colocada en la página de *Families First* Puerto Rico (enlace directo-<https://familiesfirst.pr.gov/blog/3>). La entrega de la solicitud se llevó a cabo el 19 de abril de 2021 de 1:00pm- 4:00pm. Un total de 15 organizaciones entregaron propuesta. Las 15 solicitudes de las organizaciones que pasaron la Evaluación Técnica fueron enviadas a los miembros del panel de peritos. Inicialmente, cada solicitud fue evaluada de manera independiente por 2 peritos (uno de ADFAN y uno del socio científico) utilizando guías y los parámetros de puntuación establecidos por el personal de *Families First* Puerto Rico. Subsecuentemente los miembros del panel que evaluaron cada propuesta se reunieron para evaluar y puntuar las solicitudes utilizando un sistema de consenso. Un total de ocho organizaciones obtuvieron puntuaciones que las cualificaron para participar en la etapa de entrevistas individuales. Basado en los resultados de la evaluación, el Comité Timón aprobó cuatro proveedores externos, dos de los cuales implementarán la intervención Brief Strategic Family Therapy y dos que implementarán Parenting Fundamentals. Las organizaciones participantes incluyen a: Familias Capaces, Centros Sor Isolina Ferrer, Centro de Apoyo para el Desarrollo de la Unión Familiar (CADUF), y AFANA. Durante el periodo inicial de la implementación, se estima que aproximadamente 1,511 familias con casos activos de preservación familiar recibirán servicios basados en evidencia apoyados por Family First dentro de las regiones participantes (Mayagüez, Guayama, Bayamón y Humacao) en 34 municipalidades alrededor de la Isla.

Junio – Julio 2021: Durante este periodo, las organizaciones fueron notificadas sobre los resultados de la evaluación. Se comenzó el proceso de contratación con las cuatro organizaciones seleccionadas.

Agosto 2021: Comenzaron las certificaciones de las organizaciones en las prácticas basadas en evidencia seleccionadas.

Octubre 2021 en adelante: Puerto Rico ya sometió su Plan de Prevención y recibió el primer insumo por parte de la Región II del Children’s Bureau. Se atendieron los comentarios realizados por el gobierno federal. Los proveedores externos que implementan durante la Fase I ya han sido contratados y se encuentran certificándose en las prácticas basadas en evidencia seleccionadas. Además, al momento Puerto Rico cuenta con 18 organizaciones certificadas como QRTPs y 21 se encuentran en el proceso de certificación. Por otra parte, a través de la Fase I de implementación,

se atenderán 1,511 familias con casos activos de preservación familiar. Con la ampliación de colaboraciones con organizaciones de base comunitaria y otros proveedores a través de las convocatorias de propuesta por cada Fase de implementación, la ADFAN podrá triplicar la cantidad de familias servidas, maximizando los recursos federales y estatales en apoyo a las poblaciones más vulnerables en Puerto Rico y expandiendo la red de sus colaboradores comunitarios.

Considerando los múltiples componentes y elementos involucrados en la implementación de Family First, así como la Evaluación Organizacional dentro de la cual la ADFAN evaluó la capacidad y apresto para el cambio, Puerto Rico determinó enfocarse en lo que es viable y sustentable en la etapa inicial de implementación. Durante los próximos cuatro años, la ADFAN utilizará los datos obtenidos en las fases de implementación para determinar y orientar las próximas fases y ampliará la elegibilidad y servicios en función de la necesidad, la capacidad y el apresto.

Reiteramos nuestro agradecimiento a esta honorable Comisión en la oportunidad de deponer con relación a tan importante proyecto de ley a favor de nuestras familias en Puerto Rico. Estamos en la completa disposición de atender las preguntas que tengan a bien hacer.

Cordialmente,

Marizaida Sánchez-Cesáreo, PhD
Co-directora de Proyecto
Directora Ejecutiva
Instituto Tercera Misión

Xavier Huertas-Pagán, MA
Co-director de Proyecto
Instituto Tercera Misión