

## **Caminar a la velocidad de la confianza:**

El viaje emocional de la transición de un modelo de atención residencial a la atención basada en la familia y la comunidad



*La experiencia de la congregación de religiosas de Nuestra Señora  
de la Caridad del Buen Pastor en México*

**Marzo 2022**

## "Escuchar es una práctica crucial del mentor porque no solo crea un espacio de apertura entre el mentor y el que lo acompaña, sino que también deja espacio para una conciencia de la presencia y la acción de Dios".<sup>1</sup>

En mayo de 2021, la Congregación de religiosas de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor, una comunidad integrada por ochenta y tres hermanas católicas que trabajan en México (en adelante denominadas las "Hermanas"), se acercaron a la iniciativa *Changing the Way We Care* (CTWWC), con una solicitud de asistencia técnica para apoyar su viaje de transición, que incluye la transformación de cinco centros de atención residencial para niñas y adolescentes mujeres a nuevos modelos de atención no residencial basados en la familia y comunidad.

Las Hermanas habían iniciado su viaje como parte de un proceso más amplio impulsado por varios factores concurrentes: 1) la fusión de dos congregaciones religiosas globales, para consolidarse en una misma, lo cual impactaría directamente a la congregación, específicamente a las hermanas de la provincia de México; 2) la pandemia de COVID-19; considerando los cambios que conlleva una nueva administración gubernamental, aunado a los requisitos y protocolos para mantener la atención grupal, les obligaron a regresar a las niñas y las adolescentes, que vivían en los centros de atención residencial (también conocidos como casas hogares, albergues o internados) a sus entornos familiares, como medio para contener la propagación de la COVID-19; y 3) El contexto de que más de la mitad del personal y la comunidad de Hermanas se encontraban en los 70 años o más, considerándose una población vulnerable ante la pandemia referida. Las Hermanas mencionaron que la razón más importante de cambiar el modelo de atención se fundamentó en sus directrices congregacionales: han desarrollado políticas de salvaguarda infantil y cuentan con un posicionamiento congregacional con enfoque de derechos. Su carisma se ha venido adaptando a cada época y en las varias circunstancias y contextos. Esto supone búsqueda y discernimiento, a partir de un contexto global. Todos estos factores motivaron a las Hermanas a repensar cómo estaban expresando su carisma y compromiso con su fe a través de la prestación de atención residencial a 150 niñas.

*Los niños son un regalo. Cada uno es único e irrepetible, y al mismo tiempo inmisciblemente ligado a sus raíces.*

**Papa Francisco**

La base del proceso de transición fue la experiencia de que, cuando los requisitos gubernamentales por medidas sanitarias ante la pandemia obligaron a la rápida reunificación de las niñas y las adolescentes lejos de los entornos residenciales y de regreso a las familias, identificaron que había padres o parientes que podían cuidar a las niñas a tiempo completo. Todas ellas tenían al menos un padre o pariente vivo con el que podían vivir, lo que evidencia

que no se encontraban en situación de orfandad y que, no necesariamente había que permanecer fuera de la atención de la familia.

---

<sup>1</sup>Campbell, C., y Carani, T. (2019). *El arte del acompañamiento: elementos teológicos, espirituales y prácticos de la construcción de una iglesia más relacional*, un Centro de Apostolado Católico. Recuperado de: <https://www.catholicapostolatercenter.org/blog/top-10-quotes-from-the-art-of-accompaniment>

Adicionalmente identificaron que, las familias enfrentaban desafíos como la precariedad por pobreza, la monoparentalidad con pocas redes de apoyo para el cuidado o la ubicación dentro de áreas de riesgo con altos índices de delincuencia; no obstante, mostraron apertura y disponibilidad para llevar a sus hijas a casa. Cuando las niñas y las adolescentes ya se encontraban en un entorno familiar, las Hermanas se encargaron de visitar a las familias tanto como fuera posible durante la pandemia. Estas visitas a veces incluían dotaciones de alimentos u otros suministros como computadoras, saldo en sus celulares para el acceso a internet, gestión de becas entre otros, que permitieran ser un paliativo para la crisis que a nivel mundial se vivía pero que, particularmente, afectó a familias vulnerables. Las Hermanas también focalizaron esfuerzos porque querían ver que las niñas o adolescentes pudieran continuar la escuela de manera virtual, siempre que fuera posible, ya que el acceso a la educación era uno de los componentes principales de la prestación de atención residencial por parte de las Hermanas; de esa cuenta, asegurar que las niñas y adolescentes pudieran continuar sus estudios, a pesar de los retos y desafíos que implicaba prestar el servicio durante la pandemia, mientras se quedaban en casa siendo esta una de las principales preocupaciones de las Hermanas.

En esta etapa, CTWWC comenzó a involucrarse con la ODM (Oficina de desarrollo para a Misión) en México, integrado por cuatro hermanas y cinco "*animadoras*"<sup>2</sup>, una por cada uno de los cinco centros de atención residencial, que sirven como sus líderes y guías. Como parte del acompañamiento, se realizaron llamadas semanales por medio de la plataforma Zoom, con el equipo de CTWWC, centradas en el proceso de transición y reflexionó sobre ejemplos de diferentes contextos de cómo otros, se han acerca del proceso de transición. Varias convocatorias giraron en torno a discusiones sobre la mejor manera de llevar al resto de las Hermanas al proceso de una manera que celebrara su carisma, también reconocer la necesidad de una nueva forma de expresar su fe.

*La escucha es una práctica crucial del mentor porque no solo crea un espacio de apertura entre el mentor y el que lo acompaña, sino que también deja espacio para una conciencia de la presencia y la acción de Dios.*

**Campbell, C., y Carani, T. (2019)**

El grupo de Hermanas que lidera este proceso, junto con la iniciativa CTWWC, decidieron que el primer paso sería una serie de llamadas de 90 minutos por la plataforma Zoom, con cada una de las cinco pequeñas comunidades de Hermanas, cada una representando un centro de atención residencial. El enfoque sería presentar y analizar la evidencia en torno a los beneficios de la atención familiar y resaltar los efectos de la atención residencial en el desarrollo de los niños, niñas o adolescentes. La idea era ayudar a una mayor comprensión en las hermanas, de que la transición a un nuevo modelo de atención era mejor para el desarrollo y bienestar de la niñez y adolescencia.

La primera llamada de Zoom resultó ser una lección de humildad y de caminar al paso con los que comparten el camino. A los veinte minutos de la presentación se volvió dolorosamente evidente que la información técnica que se estaba proporcionando era inoportuna y no bien recibida por las Hermanas. Quedó claro a través del lenguaje corporal y comentarios de las Hermanas que no estaban listas para recibir nueva información, sino que necesitaban superar el duelo de la separación con las niñas y las adolescentes, que durante un tiempo, en algunos casos prolongado, habían brindado; lo

---

<sup>2</sup> Término que utilizan las Hermanas para definir a las líderes o coordinadoras de la transformación de los servicios en las diferentes casas donde funcionaba la atención residencial

cual fue comprendido por el equipo de CTWWC, pues las hermanas estaban pasando el proceso en el cambio de su modelos de atención a la misión a través del “ministerio de cuidado residencial para niñas y adolescentes”; al cuidado en familia, lo cual representaba cambios significativos.

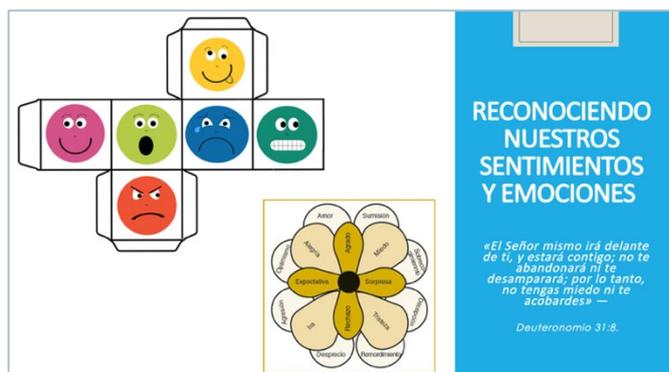


Figura 1: Ejemplo de una diapositiva PPT que guía una actividad para hablar y reconocer las emociones que las Hermanas estaban sintiendo acerca de la transición

Desde un punto de vista afectivo, sus corazones todavía estaban conectados a esta práctica. forma de vida y modelo de atención. Como señaló acertadamente una hermana, **"para que cualquiera de nosotros acepte plenamente lo que implica esta nueva etapa, primero debemos ser capaces de llorar lo que debemos dejar atrás"**. El equipo de CTWWC, rápidamente se dio cuenta de que no se trataba de presentar evidencia o convencer a otros, sino de conocer a las Hermanas en el lugar en el

que se encontraban en su viaje y, lo más importante, escucharlas, acompañarlas y estar disponibles completamente para ellas. Estaba muy claro que este viaje no estaría dictado solamente por las necesidades técnicas o la agenda planificada previamente, sino que, se procedería a la velocidad de la confianza. El equipo de CTWWC reflexionó sobre dejar fluir el proceso y, visualizar las emociones de las Hermanas, como una fortaleza para lograr la transformación, con un acompañamiento integral y progresivo, sería era el faro que guiaría el camino.

### **“Encuentra aliento en la biblia mientras navegas por la transición.”<sup>3</sup>**

CTWWC, se caracteriza por ser flexible y respetuoso de las diferentes etapas en las que se encuentren las organizaciones orientadas a la transición, lo cual implica potencializar las fortalezas de sus aliados, partiendo desde sus experiencias por lo que, cambió rápidamente de rumbo y diseñó sesiones virtuales para cada una de las cinco casas hogar o centros de atención, en algunas sesiones de zoom participaron todas las hermanas de la provincia en México, que se centraron en los aspectos espirituales, emocionales y las experiencias de transición.

Las sesiones incorporaron una presentación basada en pasajes y salmos que abordan el concepto de cambio y el papel de la confianza o la fe en Dios a lo largo de ese proceso (ver Figura 1, arriba).

**“Vamos dando pasos de mayor confianza y aprendiendo a correr riesgos en los pequeños cambios que se van dando, y estamos agradecidas por su paciencia y por ayudarnos a no dejar que se apaguen los pequeños destellos de luz que las mismas hermanas van descubriendo en sus entornos sociales donde se concretan los sueños”.**

- **Hermana Teresa Fernández, Animadora Provincial**

<sup>3</sup> Amy Pacanowski, Marzo 2019. Departametro de Desarrollo organizacional y de personas de la American Bible Society. Recuperado de: <https://blog.bible/blog-de-la-biblia/entry/8-versiculos-para-hacer-frente-a-los-cambios>



Crédito de la foto: Las Hermanas de Nuestra Señora de la Caridad del Buen Pastor Shepherd

La conversación con cada una de las comunidades comenzó reconociendo que, indudablemente, el proceso de cambio afecta a cada Hermana y a cada comunidad de manera diferente, pero también a las niñas, las adolescentes y sus familias, con quienes han creado vínculos importantes. Si bien es relevante que las Hermanas pudieran reconocer por qué se necesita un cambio desde un enfoque de derechos humanos, CTWWC y el equipo de liderazgo provincial también percibieron cuán crítico es reconocer y abordar el sentimiento de pérdida y emociones intensas que acompañan a ese duelo. Las hermanas necesitaban tiempo y espacio para reconocer y procesar el lado emocional del cambio. Las presentaciones, específicamente orientadas al lenguaje religioso y las imágenes que destacaron el proceso, alentaron a las Hermanas a hablar abiertamente sobre la sensación de pérdida que estaban sintiendo. El papel de CTWWC era escuchar, caminar a su lado a su velocidad y proporcionar el tiempo y el espacio necesarios para que las Hermanas pudieran encontrar su propia manera de conectar su misión y vínculo afectivo con una nueva forma de cuidar a las niñas y las adolescentes.

### ***Aspectos por considerar al iniciar un proceso de transición con actores de base católica***

- Inicie reconociendo que, para las organizaciones basadas en la fe, es reconfortante que cualquier equipo profesional que los acompañe en proceso de transición, pueda entender la labor que han realizado, la cual definitivamente, ha sido valiosa e importante, pues han apoyado a muchos niños, niñas y adolescentes vulnerables cuando más lo necesitaban.
- Es necesario focalizar esfuerzos para apoyar la reflexión sobre el duelo del cambio.
- Es recomendable ser flexibles, lo que implica iniciar con mente y un corazón abierto, estar dispuesto a cambiar de rumbo, cuando sea necesario. Principalmente, es importante escuchar y guiar por las necesidades de aquellos a quienes está apoyando en lugar de dirigir el proceso, de acuerdo a sus percepciones de lo que debería hacerse.
- La capacidad de escucha debe potenciarse; esto implica tomar en cuenta realmente lo que otros están sintiendo no solo es importante, sino que es esencial en términos de informar y acompañar el proceso, sin perder de vista a los niños, niñas y adolescentes que se pretende beneficiar, pero, reconociendo que, antes del acompañamiento técnico, existía un modo de vida y un vínculo afectivo que requiere comprensión, previo a la transformación.
- Sea humilde, flexible y dispuesto a dejar de lado los planes mejor establecidos, si es necesario.

- Estar dispuestos a caminar juntos a la velocidad de la confianza. Recuerda que este es un proceso largo. El tiempo invertido en construir una base de confianza influirá en el resto del viaje; si no se gana esa confianza, o se pierde antes de incidir positivamente, no se logrará ningún beneficio para la niñez y adolescencia.
- Utilizar salmos, historias y pasajes de las Escrituras u otros textos religiosos para ayudar a explicar el proceso. Resulta ser un referente interesante para la transición. Usar un lenguaje que sea familiar o que resuene con aquellos cuya fe y carisma están en el corazón de lo que hacen por los niños, niñas y adolescentes.
- Hay que recordar que la transición incluye un proceso técnico, sin embargo, para aquellos a quienes está apoyando, se trata mucho más de su expresión de fe, amor y servicio por los otros, siendo la atención residencial, el modelo de cuidado que han conocido y vivido, como una experiencia que se percibe como fundamental para el apoyo a la niñez y adolescencia, por lo que conocer e implementar un modelo de cuidado en familia y comunidad, resulta una nueva experiencia y vivencia. La responsabilidad recae en el equipo profesional o personas que acompañen para identificar, donde están en el proceso y crear el camino hacia adelante juntos.
- Tenga presente que la evidencia científica ha evolucionado y cada vez más se conocen los efectos de la separación familiar en el desarrollo cognitivo, físico, social, cultural y emocional de los niños, niñas y adolescentes; pero esto conlleva un proceso de desaprender y reinventarse. No debemos empezar con estos argumentos de inicio, espere el momento donde el mensaje será recibido de manera positiva y no como un ataque.
- Al iniciar este proceso, es recomendable evitar expectativas establecidas sobre lo que se logrará dentro de un marco de tiempo específico, cada proceso será diferente y necesita la interacción de cada actor clave: la organización basada en la fe, el equipo profesional, las personas de apoyo, y sobre todo los niños, niñas, adolescentes, sus familias y la comunidad.
- Es necesario reconocer los aportes de cada actor clave en el proceso, sin pretender mostrar que por tener conocimientos técnicos o con evidencia científica, se conoce o se sabe más que ellos o que las propias experiencias de vida que cada uno ha atravesado.
- Resultado errado creer que todos los trayectos serán iguales. Aunque se haya trabajado con otro grupo basado en la fe, el proceso no será el mismo con otro grupo similar.
- Es muy difícil lograr la confianza si se utiliza un lenguaje técnico, siglas y documentos gubernamentales, es necesario adaptarse a los contextos y, sin perder el enfoque de derechos humanos, resulta esencial expresarse de forma clara, empática y comprensible.
- Todos los miembros del grupo son personas diferentes, con vivencias y experiencias diferentes, y por ende estarán en diferente etapa de aceptación del proceso de transición.



Cambiando La Forma en Que Cuidamos (CTWWC) es una iniciativa implementada por Catholic Relief Services y Maestral Internacional, junto a otros socios globales, nacionales y locales, trabajando en conjunto para cambiar la forma en que cuidamos por los niños, niñas y adolescentes alrededor del mundo. Nuestros socios principales a nivel global son Better Care Network, Fundación Lumos y Faith to Action. CTWWC es financiada parcialmente por una Alianza para el Desarrollo Global de USAID, Fundación MacArthur y Fundación GHR.

Para más información sobre Cambiando La Forma En Que Cuidamos, contáctenos: [info@ctwwc.org](mailto:info@ctwwc.org)

© 2022 Este material no podrá ser reproducido, exhibido, modificado o distribuido sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos de autor. Para obtener el permiso, escriba a: [info@ctwwc.org](mailto:info@ctwwc.org) Las fotografías en esta publicación se utilizan únicamente con fines ilustrativos. Esto no implica ningún estado en particular de salud, orfandad o cuidado residencial por parte de ninguna persona que aparezca en las fotografías.