



ESTUDIO DE CASO DE LAS CONDICIONES QUE CONLLEVAN A UNA TRANSICIÓN SEGURA

Bridges Safehouse

Partnerships **PLUS**



Resumen

Bridges Safehouse* fue establecido en 2008 por un expatriado alemán fundador/donante principal como instalaciones residenciales privadas para NNAs en situación de calle en una comunidad de migrantes no documentados.

Con fondos recaudados a través de su ONG registrada localmente, fundó tres instalaciones residenciales más que proporcionaban acogimiento temporal a los hijos e hijas de padres privados de libertad, bebés abandonados en una clínica local para trabajadores migrantes y mujeres, niños y niñas víctimas de violencia doméstica, abuso sexual o trata. Cada instalación se estableció a solicitud de las autoridades locales o miembros de la comunidad para atender a un grupo objetivo específico cumpliendo con una estricta capacidad máxima de diez NNAs. Un programa activo de reintegración instituido desde el principio en cada establecimiento aseguró que la duración media de la estancia de los NNAs se mantuviera entre 3 y 6 meses.

Aunque la preservación de la familia, la participación comunitaria y la reintegración siempre habían sido parte de sus objetivos centrales y sus programas, Bridges no consideró transformar más sus servicios en un modelo no residencial hasta que una organización que brindaba apoyo técnico identificó un vacío en la variedad de opciones de acogimiento alternativo que ofrecían e identificó vías concretas para buscar desarrollar el acogimiento temporal por familias sustitutas. Otro catalizador clave que permitió la transición completa se produjo en forma de cambios en la dirección que dieron como resultado el nombramiento de un director nacional con experiencia en participación comunitaria y un nuevo donante principal con calificaciones en trabajo social. Después de lanzar un proceso de transición formal en 2013, Bridges se conectó con otras organizaciones de ideas afines y accedió a soporte técnico adaptado a su contexto para abordar los desafíos legales únicos de obtener permisos gubernamentales para el acogimiento residencial por familias sustitutas de NNAs indocumentados.

Diez años después del establecimiento de su primera instalación residencial, Bridges había cerrado tres de sus cuatro instalaciones, había establecido un hogar grupal pequeño para tres NNAs que esperaban ser colocados en acogimiento temporal por familias sustitutas y había reintegrado a casi 200 niños y niñas. Bridges continúa reintegrando regularmente a mujeres y niños fuera de su albergue de emergencia mientras espera los permisos del gobierno para implementar una experiencia piloto de acogimiento de emergencia por familias sustitutas.

Como parte de la expansión de su trabajo histórico para prevenir la colocación de niños en acogimiento residencial, Bridges ahora colabora estrechamente con la policía local y el departamento municipal de bienestar social para ejecutar una amplia gama de programas comunitarios de protección infantil. El director nacional brinda capacitación directa a los organismos gubernamentales, las redes y agencias de protección infantil y las comunidades al otro lado de la frontera en su país de origen para hacer incidencia sobre la protección infantil y el cuidado familiar.

Este estudio de caso resalta algunos de los prerrequisitos para el punto de partida para iniciar un proceso de transición exitoso, muchos de los cuales a menudo se pasan por alto o se subestiman. La combinación del nombramiento de un director y un donante principal con antecedentes profesionales relevantes, su inmersión en las comunidades a las que servían, la existencia de un programa de reintegración bien establecido mucho antes de que la transición completa estuviera en sus planes y la ausencia de motivaciones que reemplazaran el interés superior de los niños contribuyó a mitigar los riesgos comunes que se observan con frecuencia en las transiciones.

El estudio de caso está organizado en las diversas etapas de la transición y explora algunos de los temas clave descritos en la [Herramienta de Evaluación de Modelos de Atención en Transición](#). También presenta una cronología de eventos con una representación visual de los avances clave y la duración de cada una de las etapas de la transición.

**Los nombres y ubicaciones de las personas y organizaciones han sido cambiados; sin embargo, los detalles representan un relato verdadero.*

Antecedentes y Composición Demográfica de la Comunidad Objetivo

Thomas, un alemán expatriado que vivía en África Oriental con su familia, fundó Bridges Safehouse en 2008 después de haber conocido a un grupo de niños migrantes en situación de calle en un mercado local.

Creyendo genuinamente que el acogimiento residencial era la única forma de cubrir las necesidades de los niños y niñas vulnerables en la ausencia de alternativas de cuidado familiar, Bridges estableció su primera instalación residencial.

Desde su concepción, Bridges siempre priorizó el cuidado familiar para los NNAs que pasaron por sus instalaciones y nunca aceptaron NNAs con el propósito de proporcionarles acceso a una mejor educación. Sin embargo, los niños, niñas y familias con los que trabajaron enfrentaron múltiples desafíos complejos como producto de haber migrado de un país fronterizo para escapar del conflicto armado. A menudo experimentaron la negación de sus derechos humanos fundamentales, lidiando contra una pobreza cíclica, encarcelación, tráfico de drogas y abuso.

En respuesta a las necesidades expresadas por las autoridades locales y los miembros de la comunidad, Bridges pasó a establecer tres instalaciones más para estos diversos grupos meta de alto riesgo.

En 2009, establecieron un segundo centro para brindar atención a corto plazo a los hijos e hijas de padres privados de libertad, en los casos en que se habían agotado las opciones de cuidado por la familia ampliada en la comunidad. En el caso de los padres migrantes que cumplían sentencias cortas breves debido a la falta de la documentación adecuada, ellos pudieron reanudar el cuidado de sus hijos una vez que fueron puestos en libertad. En 2010, establecieron su tercer centro para brindar atención a corto plazo a los bebés abandonados en una clínica local, brindando servicios gratuitos a la comunidad migrante debido a que la localización de la familia era muy difícil por la falta de documentos proporcionados a la clínica por parte de las madres migrantes. En 2012, a solicitud de las autoridades locales, establecieron un albergue de emergencia para madres migrantes y sus hijos e hijas huyendo de violencia doméstica y para niñas adolescentes víctimas de abuso sexual y/o trata.

Aunque la estadía promedio en sus instalaciones de acogimiento residencial se mantuvo entre 3 y 6 meses, con casi 200 niños reintegrados dentro de su primera década de operaciones, se dieron cuenta que estaban constantemente bajo presión para aceptar nuevas referencias del departamento de bienestar infantil del gobierno, la red de protección de los niños y niñas de la localidad, su línea telefónica directa para reportar crisis y miembros de la comunidad. Aunque Thomas pensaba que Bridges estaba haciendo todo lo posible en una situación difícil, algunos miembros clave del personal sabían que tenía que haber mejores alternativas para continuar admitiendo a más niños, pero no sabían cómo ni por dónde empezar.

Cambio hacia Liderazgo Nacional

A pesar de que Thomas llevaba más de diez años de vivir en el país, hablaba el idioma y tenía amigos que eran miembros de la comunidad local, reconocía sus propias limitaciones como fundador expatriado y presionó para que hicieran cambios y colocarán a un nacional para ocuparse de la dirección de Bridges.

Thomas nombró a Kamal, el líder del equipo de proyección comunitaria de Bridges para la supervisión del proyecto y sus cuatro instalaciones, promoviéndolo al puesto de director de la organización, el cargo que Thomas ocupaba. Thomas también declinó de su función como donante principal y nombró a Nina, una expatriada, miembro del personal con experiencia en trabajo social para asumir la tarea de supervisar la organización donante en Alemania como directora ejecutiva.

Después de asegurar un director nacional para dirigir su organización y un donante principal de tiempo completo responsable de la recaudación de fondos, Thomas ya no ocupaba un puesto formal en Bridges. Aunque su historia como fundador de la organización lo convirtió en una figura decorativa y Kamal

continuó consultando con él sobre decisiones importantes, Thomas se involucró cada vez menos. Después de mudarse a otra zona del país, sus visitas semanales a Bridges se convirtieron en visitas mensuales. Dirigiendo su atención a proyectos no relacionados con otras organizaciones, finalmente regresó a Alemania con su familia.

De esta forma, a dos miembros del personal con experiencia relevante y formación profesional se les confió la responsabilidad de tomar decisiones organizacionales y programáticas. A Kamal, en su función como nuevo director se le dio libertad para darle forma al proyecto, confiando en su capacitación profesional en desarrollo comunitario, así como su experiencia personal como miembro de la comunidad migrante a la que servía. Nina, en su nuevo rol como donante

principal trabajó para fortalecer sus prácticas organizacionales y transparencia financiera.

Nina, quien contaba con un conjunto de habilidades inusuales para la mayoría de los donantes principales, también fue capaz de utilizar sus cualificaciones profesionales relevantes, dos años de experiencia de campo trabajando directamente con las familias y la capacidad para comunicarse casi de forma fluida en el idioma de la comunidad migrante dentro de sus responsabilidades de recaudación de fondos. Nina comunicó a sus donantes mensajes complejos de manera eficaz sobre las causas fundamentales que Bridges buscaba abordar a través de su trabajo y desarrolló estrategias éticas de recaudación de fondos sin nunca tener que recurrir al clásico y cuestionable mensaje de “cuidado a los huérfanos”.

Involucramiento Inicial e Inducción

En medio de los cambios en la dirección, Thomas había entrado en contacto con un grupo de donantes suecos interesados en apoyar el trabajo de Bridges.

Le presentaron a la Agencia de Desarrollo Infantil y Familiar (CFDA, por sus siglas en inglés), una organización registrada en Suecia que podía canalizar los fondos de los donantes a través de Bridges al tiempo que garantizaba el pleno cumplimiento de las leyes suecas. Casualmente, CFDA se especializaba en el trabajo de reforma del cuidado infantil y tenía políticas estrictas que prohibían financiar o asociarse con organizaciones que brindaran acogimiento residencial, a menos que fuera con el propósito expreso de eliminarlo.

Aunque Thomas había se había acercado a CFDA con la intención de crear una vía para ampliar su base de donantes a otros países de Europa, no se desmotivó por las políticas de CFDA porque no cayó en la cuenta de que estas aplicaban a Bridges. Debido a que el acogimiento a corto plazo y la reintegración eran conceptos progresivos dentro de su contexto geográfico en ese momento, especialmente considerando la proliferación de instituciones de acogimiento residencial a largo plazo que albergaban a cientos de niños

y niñas de niños de la misma comunidad migrante a la que Bridges servía, Thomas sintió que la falta de opciones de cuidado alternativo familiar justificaba el uso prolongado del acogimiento residencial a pequeña escala y a corto plazo. Aunque reconocía que el cuidado familiar siempre era ideal, se sentía cómodo con la posición de los programas de Bridges y se enorgullecía de no tener un “orfanato estándar”. Las conversaciones de inducción con CFDA lo ayudaron a darse cuenta de que aún podía haber alternativas al acogimiento residencial temporal, siempre y cuando Bridges estuviera dispuesto a ser pionero para implementarlas.

Kamal, por otro lado, ya había identificado la necesidad del acogimiento temporal por familias sustitutas en su comunidad. Desde su nombramiento como director nacional, había centrado su atención en hacer incidencia dentro del gobierno y los grupos comunitarios y había intensificado sus esfuerzos existentes para prevenir la separación familiar. Aunque su trabajo para la preservación y fortalecimiento de la familia demostró ser muy exitoso, su búsqueda de alternativas de cuidado familiar en la comunidad no tuvo el mismo éxito. A través de discusiones iniciales con CFDA, Kamal pudo imaginar cómo Bridges podría avanzar hacia el desarrollo del acogimiento formal temporal por familias sustitutas en la comunidad y fue esta lógica la que lo llevó a estar de acuerdo con la transición.

Preparándose para la transición

Con un acuerdo verbal y el compromiso de explorar cómo podrían eliminar por completo todas las formas de acogimiento residencial, Bridges y CFDA se sumergieron en un proceso de preparación breve pero intensivo que implicó realizar evaluaciones organizacionales y programáticas, así como desarrollar marcos de programas describiendo nuevas estrategias para abordar los desafíos legales y logísticos de poner en marcha un sistema de acogimiento formal por familias sustitutas en colaboración con el gobierno municipal.

CFDA puso a Kamal en contacto con otros profesionales en la región, quienes ya implementaban acogimiento temporal por familias sustitutas, a pesar de sus dudas iniciales de que fuera posible. Kamal recibió orientación técnica sobre la implementación del acogimiento temporal por familias sustitutas en contextos con marcos regulatorios débiles por parte de CFDA y colegas que enfrentaban desafíos similares. Esto incluyó el desarrollo de estrategias de selección, reclutamiento y capacitación, así como exploraciones concretas de cómo

lidiar con la compleja dinámica de obtener la aprobación del gobierno para implementar el acogimiento temporal por familias sustitutas de niños y niñas migrantes indocumentados.

A través de la combinación de estos distintos tipos de apoyo, Kamal pudo visualizar que hacer la transición completa para abandonar el modelo de acogimiento residencial era pertinente y real para Bridges. Fue hasta ese momento en que la transición se convirtió en una realidad que ellos podían buscar.

Nina continuó su trabajo con la junta directiva de la entidad donante en el extranjero para establecer expectativas claras en cuanto al uso de los fondos, requisitos para los informes, actividades programáticas y presupuestos y medidas en caso de incumplimiento de las políticas. Aunque Bridges y las juntas directivas de su junta directiva y la junta directiva de la entidad donante estaban registradas legalmente, la alianza que formaron inicialmente con la organización donante principal se había basado primordialmente en la confianza, tal y como se estableció a través de los cargos anteriores de Thomas como director ejecutivo de ambas entidades. Después de reemplazarlo en el papel de donante principal, Nina pudo fortalecer la antigua estructura informal de la alianza y la convirtió en una alianza contractual formal que cumplía con los requerimientos necesarios de diligencia debida.

Con los procesos de preparación necesarios completados, una estrategia de transición detallada y un plan de implementación, Bridges firmó un convenio de asociación formal con CFDA, comprometiéndose a hacer una transición completa para salir del acogimiento residencial.

Explorando la Disonancia Cognitiva para Obtener la Aceptación Total

Aunque el acceso al soporte técnico contextualizado permitió a Bridges abordar su última barrera logística para brindar la variedad completa de opciones de acogimiento alternativo basadas en la familia, no fue hasta 18 meses después de firmar el convenio de asociación con CFDA que Kamal abrazó completamente la transición como una necesidad urgente para los niños y niñas a su cargo.

Aunque no tenía ninguna razón para argumentar en contra de la transición y estuvo de acuerdo en que era el siguiente paso lógico que debía dar su organización en la búsqueda del acogimiento temporal por familias sustitutas, Kamal creía que el uso del acogimiento residencial de calidad a pequeña escala protegía a los NNAs bajo su cuidado de los efectos de la institucionalización. A pesar de su íntima familiaridad con la evidencia sobre los efectos dañinos del acogimiento residencial, como se demostró a través de su capacitación a funcionarios gubernamentales sobre el tema, seguía existiendo una desconexión en la forma en que dicha evidencia se relacionaba con los niños que vivían en las instalaciones residenciales de Bridges.

A través de conversaciones (que requirieron mucho tacto) con CFDA donde se cuestionaron algunas de las opiniones que Kamal no sabía que tenía, él comenzó a identificar comportamientos comunes en NNAs institucionalizados en algunos de los niños bajo su cuidado. Kamal conoció a una organización de capacitación que

se especializaba en fomentar la aceptación de los directores de las instalaciones de acogimiento residencial. Hoy le da crédito a uno de los cuatro talleres a los que asistió a través de estas conexiones, el cual fue fundamental en su decisión de hacer la transición completa para salir del acogimiento residencial.

El momento cúlmine de claridad para Kamal llegó durante un evento de despedida que Bridges organizó para algunos de los niños y niñas que estaban egresando de sus instalaciones para regresar con sus padres. Mientras todos se pusieron tristes ante la eminente salida permanente de los NNAs, A Kamal le afectó mucho escuchar a otros niños y niñas que le preguntaban entre lágrimas cuándo sería su turno para regresar a casa. En las siguientes conversaciones con los

niños, Kamal escuchó directamente de ellos cómo deseaban vivir con sus familias, incluso en los casos en los que había historia de abuso severo.

Después de estas revelaciones, la motivación inicial de Kamal de trabajar para una organización que apoyara a los NNAs en riesgo se transformó en una responsabilidad personal de ver el regreso seguro de los niños y niñas a sus familias y comunidades en donde ellos añoraban estar. Durante eventos futuros de despedida para otros NNAs que salían de sus instalaciones, él sintió una enorme carga pensando en el impacto que esos eventos tenían en los niños y niñas que se quedaban en la institución, mientras esperaban su turno para volver a casa.

Provisión de Asistencia Técnica Constante

Al completar su período de preparación en una fracción del tiempo requerido para la mayoría de los otros proyectos de transición, Bridges estaba bien posicionado para pasar a su fase de implementación.

Trabajaron a través de sus alianzas y redes existentes para incidir para el desarrollo del acogimiento temporal por familias sustitutas dentro de su comunidad. Aunque la ausencia de un marco legal nacional para el acogimiento temporal por familias sustitutas de niños indocumentados resultó en obstáculos significativos y falta de claridad para obtener los permisos gubernamentales adecuados, Bridges logró obtener la aprobación verbal del departamento municipal de bienestar social para seguir adelante con la implementación del acogimiento temporal por familias sustitutas.

Los asesores técnicos que se especializan en el acogimiento temporal por familias sustitutas pasaron largo tiempo con los miembros clave del personal de Bridges para reflexionar sobre los esfuerzos anteriores para implementar el acogimiento temporal por familias sustitutas y capturaron sus ideas de cómo podrían mejorar. Bridges obtuvo el permiso para utilizar las guías de una agencia sueca de acogimiento temporal por familias sustitutas y durante un período de 18 meses, las adaptó en un manual integral de acogimiento temporal por familias sustitutas adaptado al contexto de su comunidad objetivo. También fortalecieron sus prácticas de reintegración utilizando procedimientos e intervenciones técnicamente más sólidas, aprendiendo de otras organizaciones dentro de su región.

Con el objetivo de tener acceso a una persona de apoyo, dedicada a tiempo completo a la transición de Bridges, Kamal solicitó a CFDA asignar un asesor técnico del extranjero con experiencia en el acogimiento temporal por familias sustitutas que había tenido alguna participación previa con Bridges. Nina obtuvo fondos para instalar un puesto en el país para que el asesor trabajara junto con Kamal y el resto del equipo a tiempo completo durante seis meses.

Interferencia del Fundador

A pesar de que se anticipaba una transición armoniosa, Thomas, el fundador y exdirector/donante principal inesperadamente regresó a la mitad del proceso e impuso una fecha límite no realista de seis meses para cerrar sus dos instalaciones restantes.

Aunque los puestos que Kamal y Nina ocupaban formalmente dentro de Bridges les otorgaron la autoridad para continuar el proceso de transición en sus propios términos, no los protegió contra casi dos años de demandas inexplicables, acusaciones infundadas de traición y presión incesante de parte de Thomas para asignar algunos de los fondos de Bridges a sus otros proyectos sin ninguna rendición de cuentas financiera.

Más tarde, Kamal se enteró de que problemas graves con la salud y la familia de Thomas habían causado un cambio

drástico en su comportamiento y habían eclipsado su compromiso con Bridges, pero esta revelación no evitó que Kamal casi sufriera un ataque de nervios, ni impidió que la familia y los amigos de Nina y donantes recibieran mensajes amenazantes y abusivos de parte de Thomas.

El trabajo de transición continuó durante un período muy estresante que finalmente resultó en la ruptura de las relaciones con Thomas, quien luego estableció una nueva organización internacional en Alemania, utilizando el nombre y la

reputación de Bridges para facilitar el voluntariado en el extranjero. La principal organización donante de Bridges lanzó una respuesta formal al acoso de Thomas.

Ahora Kamal reconoce que no podría haber sobrevivido al turbulento proceso de transición sin el apoyo y la orientación continua tanto del asesor técnico, como de Nina.

Resultados Post-Transición

Para 2017, Bridges había cerrado tres de sus cuatro instalaciones y establecido un hogar grupal pequeño para tres NNAs que esperaban ser colocados en acogimiento temporal por familias sustitutas.

Casi la mitad de los niños bajo su cuidado al principio de la transición fueron colocados en acogimiento temporal por familias sustitutas o en familias adoptivas y aproximadamente el mismo número fueron reintegrados a sus familias biológicas o en familias ampliadas. Los jóvenes restantes están viviendo bajo cuidado comunitario en acuerdos de vida sem independiente con el apoyo intenso de los trabajadores sociales.

Bridges ha estado operando una línea telefónica directa ante crisis desde sus primeros años y su meticuloso desarrollo de la gama completa de opciones de cuidado alternativo ha permitido el cuidado familiar incluso en casos de emergencia. Su equipo de respuesta a crisis trabaja en estrecha colaboración con la policía local para presentar denuncias de abuso y trata y colabora con las autoridades del gobierno municipal en la colocación de NNAs en acogimiento alternativo temporal familiar cuando es

necesario. Su equipo de participación comunitaria continúa trabajando en estrecha colaboración con las redes de protección infantil y las comunidades locales en la prevención e identificación temprana del abuso.

Su centro de servicios sociales continúa brindando capacitación vocacional y habilidades para la vida a los NNAs en situación de calle, su centro de desarrollo de la primera infancia brinda a los padres migrantes cuidado infantil de calidad y su albergue de emergencia continúa brindando atención temporal a mujeres y NNAs. Mientras esperan los permisos del gobierno para implementar el acogimiento temporal por familias sustitutas como una alternativa al albergue de emergencia, Bridges continúa trabajando con las autoridades para reintegrar de manera segura a mujeres y NNAs a la comunidad.

Kamal ahora ofrece una amplia variedad de talleres de capacitación sobre desarrollo infantil, cuidado familiar y desinstitutionalización, tanto dentro de la comunidad migrante, así como en su comunidad de origen para prevenir el flujo de NNAs de su país de origen hacia el acogimiento residencial. Después de haber experimentado un proceso completo de transición y de haber sido testigo de cambios positivos en muchos niños y niñas que él pensó que nunca iban a regresar a su hogar, ahora más que nunca él tiene más pasión por ayudar a que los niños y niñas crezcan en familias y planea apoyar a otras instituciones a través del proceso de transición.

Reflexiones Finales sobre las Condiciones que Conducen a una Transición Segura

Todas las personas involucradas en el establecimiento, financiamiento y operaciones de la organización estaban motivadas por una preocupación genuina por los NNAs y no existían otras motivaciones que entraran en conflicto con el interés superior de los niños y niñas.

Kamal y Nina no fueron los fundadores de la organización, sino que fueron empleados y designados para sus puestos. Su experiencia profesional contribuyó a su capacidad para comprender teóricamente los efectos dañinos y las limitaciones del acogimiento residencial.

Sin embargo, la aceptación total no se logró hasta que, a través de una experiencia emocional de escuchar directamente a los niños, Kamal hizo la conexión entre su comprensión teórica y cómo la evidencia se hizo real dentro de las propias instalaciones de Bridges. La transición tampoco le pareció viable a Kamal hasta que se le brindó apoyo técnico altamente contextualizado para planificar soluciones concretas y superar la barrera final para lograr la transición completa.

Las dinámicas interculturales y las posibles complicaciones que resultaron de la operación dentro de un sistema de patrocinio no afectaron significativamente la transición porque el proceso fue completado en gran medida por un director que trabajaba dentro de su propia comunidad que evitó entablar una relación patrón-cliente con ninguno de los beneficiarios. Kamal fue contratado para su puesto debido a sus calificaciones y experiencia y no por sus conexiones relacionales con la comunidad de origen de los NNAs.

Muchos de los riesgos comunes derivados de una alianza informal entre Kamal y la entidad donante de Nina se redujeron mediante la implementación de los marcos adecuados y los convenios formales. Cualquier posible daño e interferencia causados por el fundador Thomas, quien ya no tenía influencia ligada a sus roles anteriores como director y donante principal, se vieron limitados por la restricción de su poder y autoridad.

Aunque no es típico que los proyectos de transición brinden acogimiento alternativo familiar como parte de sus programas posteriores a la transición, varios factores lo hicieron posible para Bridges. Por ejemplo, tanto Kamal como Nina tenían experiencia profesional relevante, no existían motivaciones preocupantes de parte de ninguno de ellos, el director era miembro de la comunidad objetivo y la donante principal estaba bien integrada en la organización. Además, existía una alianza contractual que se estableció mucho antes de que iniciara la transición.

Sin embargo, quizás el factor más significativo que los condujo a sus programas posteriores a la transición fue que Bridges había estado proporcionando servicios similares en torno a la reintegración y preservación de la familia antes de la transición. Aunque un pequeño grupo de NNAs que no pudo ser colocado en familias o comunidades permanecieron bajo su cuidado durante varios años, la gran mayoría de los NNAs que pasaron por sus instalaciones solo estuvieron en acogimiento entre tres y seis meses antes de la reintegración. Nunca solicitaron fondos mediante mensajes engañosos en torno a los "huérfanos" ni se refirieron a los niños como "suyos", sino que se centraron en la importancia de reunir a los NNAs con sus familias siempre que fuera posible.

Por lo tanto, desde una perspectiva organizacional, programática y de financiamiento, Bridges no tuvo que emprender cambios radicales para continuar realizando el acogimiento alternativo familiar como parte de sus programas posteriores a la transición. Esto los distingue de la mayoría de otros proyectos de transición donde la provisión del acogimiento alternativo familiar es viable solo bajo un conjunto de circunstancias cuidadosamente consideradas.

Toda la información de identificación, incluyendo los nombres de personas, organizaciones y lugares se ha cambiado u omitido para mantener el anonimato y respetar la privacidad de las personas involucradas. Todos los nombres fueron seleccionados o creados al azar y cualquier similitud con nombres de organizaciones o personas existentes es pura coincidencia.

Esta publicación fue posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional bajo el acuerdo de cooperación Partnership Plus número 7200AA18CA00032, financiado el 28 de septiembre de 2018 e implementado por el JSI Research & Training Institute, Inc. y Better Care Network, un Proyecto de Tides Center. El contenido es responsabilidad de Better Care Network y no refleja necesariamente los puntos de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

Cronología de la Transición de Bridges Safehouse

Reintegración de 180 NNAs que estaban en acogimiento residencial: 10 años



2008

Fundador expatriado/director

establece centro de acogimiento residencial para NNAs en situación de calle

Programa de reintegración establecido desde el principio para garantizar el cuidado en estancias breves

2009

Centro de acogimiento residencial corto plazo para hijos e hijas de padres privados de libertad.

Contratan a una lidereza del equipo comunitario expatriada que luego se convertiría en donante principal

La expatriada lidereza del equipo comunitario establece un centro de servicios sociales para capacitar en habilidades para la vida/vocacional para NNAs en situación de calle

2010

Establecimiento de un centro de acogimiento residencial a corto plazo para bebés abandonados en una clínica para trabajadores migrantes indocumentados

Contratación de un miembro del personal nacional de participación comunitaria que luego se convertiría en director

Línea directa para reportar crisis, establecida para responder a emergencias en casos de abuso y trata

2011

La expatriada líder del equipo comunitario regresa al país de origen y es nombrada donante principal

2012

A solicitud de las autoridades, establecimiento de refugio de emergencia para mujeres y NNAs en situaciones de violencia doméstica, abuso sexual y/o trata

Cierre del centro para los hijos e hijas de padres encarcelados

2013

Miembro del personal nacional de participación comunitaria es nombrado director

El rol del Fundador pasa a ser una figura decorativa y disminuye su participación constantemente

Feb a Abr: Concientización Focalizada

La org. de soporte técnico brinda soluciones contextualizadas para los desafíos del acogimiento temporal x familias sustitutas, haciendo viable la transición fuera del acogimiento residencial.

Abr a Sep: Preparación

La organización de asistencia técnica trabaja con el fundador y director nacional en:

- Evaluaciones Organizacionales

- Planificación estratégica para la transición completa para salir de todos los servicios de acogimiento residencial a corto plazo
- Revisiones menores a una política de protección infantil ya solida

Sep: Aceptación

Convenio de asociación formal firmado por el fundador, director nacional y organización de apoyo técnico.

Sep a Dic:

Procesos a Nivel Organizacional

Planificación estratégica para la implementación total de acogimiento temporal por familias sustitutas

Procesos de Reintegración

Centrarse en obtener permisos gubernamentales para acogimiento formal x familias sustitutas de NNAs

Tiempo desde el involucramiento inicial hasta la aceptación para la transición completa: 2 meses

Tiempo desde la aceptación hasta finalizar proceso de preparación y desarrollo de estrategia de transición: 5 meses

Solicitud de permisos gubernamentales para el acogimiento temporal por familias sustitutas: 2 años

Firma de un convenio de asociación formal para las primeras colocaciones en familias sustitutas: 3 años y 3 meses

Firma de un convenio de asociación formal para el cierre de 3 instalaciones: 4 años

Elaboración del manual de acogimiento familiar por familias sustitutas: 18 meses

Reintegración de 10 a 12 NNAs por año del albergue de emergencia: continuo

Etapa 1 Involucramiento

Etapa 2: Preparación e Inducción

Etapa 3a: Transición Completa

2015

Fundador regresa a país de origen

2014

Procesos a Nivel Organizacional

El personal se capacita en principios de desarrollo liderados por la comunidad y sostenibilidad, gestión de proyectos y herramientas de M&E.

Procesos de Reintegración

Gobierno da aprobación verbal para el acogimiento temporal por familias sustitutas, pero la falta de un marco legal para implementarlo con NNAs indocumentados obstaculiza la aprobación formal.

Permiso obtenido del organismo gubernamental sueco para adaptar su manual de acogimiento temporal x familias sustitutas al contexto de la comunidad objetivo de Bridges.

El personal recibe capacitación constante sobre el acogimiento temporal x familias sustitutas, desarrollo infantil y atención informada sobre el trauma.

2015

Procesos a Nivel Organizacional

El taller decisivo en trabajo social consolida el sentido de urgencia en el director para eliminar gradualmente y por completo el acogimiento residencial.

Procesos de Reintegración

Cierre del centro para bebés abandonados

Finalización y traducción del manual para el acogimiento temporal x familias sustitutas

Decisión de seguir con acogimiento temp x familias sustitutas mediante estrecha colaboración con autoridades del gobierno municipal

El asesor técnico en el extranjero facilita sesiones de práctica reflexiva de colocaciones piloto anteriores en familias sustitutas y brinda capacitación especializada.

Egresados del acogimiento residencial y madres migrantes son capacitados en manejo financiero, resolución de conflictos, toma de decisiones, habilidades de supervivencia y comprensión del trauma.

2016

Procesos a Nivel Organizacional

Centro de Desarrollo de la Primera Infancia establecido para brindar a los padres migrantes cuidado infantil de calidad

El marco y alcance de los talleres de concientización y capacitación se amplían para incluir la desinstitucionalización y nuevas áreas geográficas de las comunidades de migrantes.

El fundador regresa de visita y establece una fecha límite inesperada de 6 meses para el cierre de las 2 instalaciones restantes

Procesos de Reintegración

Primeras colocaciones formales con familias sustitutas

Exploración del acogimiento temporal x familias sustitutas en emergencias y a corto plazo

2017

Procesos a Nivel Organizacional

Ampliación de los programas comunitarios de protección infantil y respuesta a crisis existentes, en estrecha colaboración con la policía local y las autoridades gubernamentales municipales

El fundador solicita se le asignen fondos de la organización para proyectos no relacionados sin autorización, ni explicación.

El fundador acusa al director y donante principal, causando enorme estrés y confusión durante el último año de la transición.

Procesos de Reintegración

Se asigna a asesor técnico a tiempo completo en el país durante 6 meses para apoyar la transición y el desarrollo del acogimiento temporal por familias sustitutas.

Cierre de centro para niños en situación de calle

Hogar grupal pequeño establecido para 3 niños en espera de acogimiento temporal por familia sustituta

Resultados Posteriores a la Transición

2018

Organización rompe vínculos con el fundador, pero retiene la misma entidad local, registros y programas

El fundador establece una nueva organización internacional en Alemania utilizando el nombre de Bridges y facilita el voluntariado en el extranjero

La entidad donante principal lanza una respuesta formal al acoso del fundador.

Formación vocacional y empleo para mujeres y jóvenes migrantes a través de un programa de empresa social autosostenible

El centro de servicios sociales, el centro de desarrollo de la primera infancia y la capacitación comunitaria continúan contribuyendo a la preservación de la familia.

Se estableció un sistema de manejo de casos y una base de datos en línea.

El albergue de emergencia continúa brindando cuidado temporal a mujeres y NNAs hasta obtener permisos gubernamentales para el acogimiento temporal por familias sustitutas.

2021

Último niño en un hogar grupal pequeño en espera de ser asignado a una familia sustituta.