



**Better  
Care  
Network**

ESTUDIO DE CASO DEL PROCESO DEL CAMBIO

# Haciendo la Transición del Orfanato Firefly

## Resumen

El Orfanato Firefly\* establecido en 2007, era una institución de acogimiento residencial administrada y financiada de forma privada. En 2010, el principal donante de Firefly, una organización benéfica con sede en el Reino Unido llamada Together for Change,\* inició esfuerzos para concientizar y presentar el concepto de cuidado familiar al director de Firefly y otras instituciones a las que apoyaban. Esto provocó un largo y complejo proceso de deliberación y transición que resultó en la reintegración de los NNAs a las familias y comunidades, el cierre de la institución y la transición de los servicios a un programa no institucional. Con el tiempo, el director se convirtió en un defensor influyente de la transición y del cuidado familiar y hasta este día, continúa participando en el trabajo de desarrollo comunitario en las zonas rurales para abordar los problemas que conducen a la institucionalización de los NNAs.

Este estudio de caso resalta algunas de las dinámicas clave que surgieron a lo largo del proceso de transición y examina cómo estas dinámicas influyeron en la transición y determinaron el tipo de apoyo proporcionado, así como la estrategia de transición más adecuada. 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 la ubicación de las organizaciones y de las personas han sido cambiados; sin embargo, los detalles representan un relato verdadero.*

## Antecedentes e Involucramiento Inicial

Mientras visitaba el extranjero para una conferencia internacional, una organización sin fines de lucro con sede en el Reino Unido llamada Together for Change, se puso en contacto con el director de una institución que albergaba a niños y niñas que, según los informes, habían perdido a sus padres.

Together for Change tomó la decisión de apoyar financieramente a la institución y pronto se convirtió en su principal donante. El director de la institución pasó a gestionar fondos para docenas de otras instituciones dentro de su extensa red y durante la próxima década, Together for Change transfirió el equivalente de más de un millón de dólares estadounidenses a la cuenta bancaria personal del director. En medio de la creciente evidencia de la malversación de fondos generalizada a manos de muchos de los directores de las instituciones a las que habían estado apoyando, Together for Change descubrió gradualmente que el director se había auto autorizado una comisión del 10% de todos los fondos que habían transferido.

Tras el fin de su relación con el director de la institución, Together for Change contrató a otro director, Ethan, a quien habían apoyado y en quien confiaban desde mucho tiempo atrás. Ethan había obtenido calificaciones de nivel universitario en el extranjero y estableció el orfanato Firefly al regresar a su país de origen. El acogimiento residencial era la forma más común de apoyo para los niños y niñas vulnerables en su comunidad y muchos de los miembros de su familia ampliada también operaban instituciones financiadas por Together for Change. Por estas razones, Ethan llegó a establecer su propia institución.

Aunque Ethan tenía una preocupación genuina por los NNAs y creía que podía mejorar sus vidas brindándoles acceso a una educación de mayor calidad en la ciudad capital, su decisión de involucrarse en el acogimiento residencial también se derivó del conocimiento de que podía ganarse la vida de eso. Así que, aunque la conexión con el acogimiento residencial se hizo a través de una relación, su decisión de involucrarse en el acogimiento residencial fue racional, no emocional.

Además, dado que se ganó el respeto de su comunidad por haber obtenido calificaciones de educación superior en el extranjero y por tener conexiones con financiamiento extranjero a través de Together for Change, el reclutamiento de niños y niñas de su pueblo natal en Firefly estableció su rol como patrón de las familias de esos niños. Su estatus e identidad en torno a su función como patrón, así como sus obligaciones sociales como tal, complicarían más tarde los esfuerzos de los trabajadores sociales para reintegrar a los NNAs fuera de Firefly y dentro de su comunidad de origen.

Además de operar Firefly, las nuevas responsabilidades asignadas a Ethan incluían la supervisión de todas las instituciones socias de Together for Change y el desembolso de fondos mensuales para sus operaciones. Ethan también recibió la tarea de ayudar a Together for Change a recopilar fotografías e información sobre todos los NNAs en sus instituciones socias. Como el modelo de apadrinamiento de niños era el principal medio de recaudación de fondos de Together for Change de sus donantes individuales, solicitaron detalles sobre las historias personales de los NNAs y los directores las proporcionaron, sin que ambas partes estuvieran conscientes de los derechos especiales de protección que tienen los niños y niñas que viven fuera del cuidado parental.

Durante ese período, Together for Change se puso en contacto con una organización internacional de capacitación que impartió talleres para crear conciencia sobre la dependencia excesiva del acogimiento residencial en los países de bajos y medianos ingresos. Emocionados por la perspectiva de una solución diferente para los NNAs que habían estado apoyando, Together for Change coordinó para que la organización de capacitación impartiera un taller obligatorio para que todos los directores de las instituciones socias conocieran los daños del acogimiento residencial.

Después del taller, Together for Change continuó facilitando la capacitación sobre conceptos de cuidado familiar a sus instituciones socias durante un período de dos años y alentó insistentemente a los directores a hacer la transición de sus programas a modelos no institucionales. Sin embargo, el taller y la instrucción posterior de hacer la transición no resultaron en ninguna acción por parte de los directores de las instituciones para alejarse de la atención institucional. Together for Change buscó y estableció una alianza con Project Families, una organización que brinda apoyo técnico a quienes buscan hacer la transición de sus instituciones socias lejos del cuidado residencial.

## Obtención de la Aceptación y Formalización de la Alianza

Después de un período de fortalecimiento de las políticas administrativas de Together for Change y la preparación de convenios escritos describiendo los estándares de la alianza, Project Families lanzó una serie de grupos de trabajo mensuales para los directores de las instituciones.

Los siguientes doce meses implicaron reuniones frecuentes y extensas que disiparon los conceptos erróneos comunes sobre la reintegración, discutieron formas realistas de defender los derechos del niño en un contexto con sistemas regulatorios débiles y pocos recursos y concretamente planificaron detalladamente una variedad de áreas programáticas en las que los directores podrían continuar sirviendo a los niños y niñas después de la transición.

Aunque la mayoría de los directores eligió no proceder con la transición y algunos fueron clasificados que ameritaban un cierre seguro, Ethan participó activamente en el proceso y decidió que Firefly siguiera adelante con la transición.

Project Families lo conectó con colegas respetados dentro de su propio país que ya habían pasado por la transición y le proporcionaron estudios de casos de transiciones exitosas en esa región geográfica. Se resaltaron las historias de personas que permanecieron involucradas en los programas posteriores a la transición, en particular en los casos en que retuvieron sus salarios o pudieron mantener niveles de vida comparables gracias al apoyo del donante principal.

Ethan experimentó un período de separación de su propia familia cuando era niño por lo que pudo identificarse con el sentimiento de los niños y niñas que vivían en instituciones y se dio cuenta de que el entorno institucional hacía imposible que los directores brindaran el afecto y la atención que los NNAs necesitaban para salir adelante. A pesar de tener motivaciones encontradas para involucrarse en el acogimiento residencial y estar naturalmente inclinado a un enfoque racional, Ethan pudo sentir empatía por los NNAs a su cargo a debido a su experiencia personal y demostró una preocupación genuina por ellos. *“Siendo director de un orfanato durante 12 años, conozco mi relación con los NNAs. Incluso si estamos abiertos a ellos, es posible que ellos no estén abiertos a nosotros. Es una relación maestro-alumno, no es una relación padre-hijo. Frente a nosotros no se atreven a expresar sus sentimientos”*. Ethan.

Además de las reuniones mensuales del grupo de trabajo con los directores participantes, el trabajo de involucrar a los donantes de Project Families con Together for Change incluyó la identificación de otros donantes que también apoyaban financieramente a sus instituciones socias y buscaban incorporarlos a un proceso de transición. Para los que aceptaron la transición, se estableció un grupo de colegas para reunir a todas las organizaciones donantes involucradas para brindar apoyo mutuo y asegurar un mensaje coherente a los directores de las instituciones con respecto a las expectativas de la transición acordadas.

Todos los directores y donantes participantes firmaron convenios escritos que incluían marcadores concretos de avances y respuestas estandarizadas a cualquier acusación de protección infantil que surgiera durante el proceso de transición. Together for Change frecuentemente reiteró su compromiso de financiar a las instituciones que participaran totalmente en la transición y de eliminar gradualmente el financiamiento a aquellas que optaran por continuar

brindando el modelo de acogimiento residencial. Fue solo después de este período de preparación que se obtuvo la aceptación total y se pudo iniciar el proceso de trabajo social.

Durante el transcurso del trabajo de Project Families para involucrar a los donantes, Together for Change se enteró de otra organización donante, Smiling Hearts Foundation, que también había apoyado durante mucho tiempo a Firefly. Se descubrieron fotos de Ethan con los NNAs bajo a su cuidado en el sitio web de Smiling Hearts; sin embargo, el nombre de su institución no figuraba como Firefly, sino que se identificaba como el Hogar de Niños y Niñas de Smiling Hearts, que lleva el nombre de la organización donante. Ni Smiling Hearts, ni Together for Change estaban al tanto de la existencia del otro donante, ya que Ethan no había revelado esta información a ninguno de los dos. Together for Change se puso en contacto con Smiling Hearts y después de algunos esfuerzos logró obtener su apoyo para la transición. A partir de ese momento, ambos donantes trabajaron juntos para cotejar y verificar las solicitudes pasadas y futuras de apoyo financiero.

## Planificación para la Transición

La alianza entre Ethan y Together for Change fue altamente relacional y no estructurada, con una confianza absoluta puesta en Ethan y una total falta de rendición de cuentas de la parte financiera.

Firefly no estaba registrada para operar como institución, ni estaba operando bajo ninguna otra organización o entidad. Ethan fue tratado como un empleado de Together for Change durante varios años antes de que se estableciera un contrato de trabajo con él.

A pesar de las repetidas solicitudes de Ethan que Together for Change llevara a cabo una auditoría financiera de los meticulosos registros que él había mantenido por su propia cuenta, ellos descartaron la necesidad de hacerlo y continuaron transfiriendo grandes cantidades de fondos a su cuenta bancaria personal. Hubo momentos en que Ethan tenía el equivalente a USD \$200,000 de fondos transferidos en su cuenta bancaria y a menudo se le pedía que retirara y almacenara decenas de miles de dólares en su casa hasta que pudiera distribuir el efectivo a otras instituciones apoyadas por Together for Change.

Together for Change también se basó en un modelo de apadrinamiento infantil como su método principal de recaudación de fondos y la información privada sobre los niños y niñas se compartió pública y ampliamente, sin que estuvieran conscientes de que esto violaba los derechos de los NNAs a

la privacidad. Los visitantes del extranjero interactuaban con los NNAs en Firefly durante las visitas anuales, distribuyendo obsequios y solicitando detalles privados sobre sus historias personales.

Como parte del trabajo de inducción y preparación requerido antes de iniciar el proceso de trabajo social, Project Families trabajó con ambas partes interesadas para desarrollar e implementar una estrategia de transición. Se identificaron vacíos clave a través de la evaluación organizacional y se establecieron planes para mitigar los múltiples riesgos inherentes a la alianza relacional. Esto incluyó el desarrollo y fortalecimiento de políticas y marcos organizacionales, administrativos, financieros y de protección infantil.

En el caso de los niños cuyas familias estaban en una relación patrón-cliente con Ethan, se plantearon preocupaciones sobre su posible interferencia con algunas de las evaluaciones familiares, supuestamente para evitar que los NNAs regresaran a casa antes de que él pudiera cumplir con sus obligaciones sociales de brindarles apoyo a largo plazo para su educación. Los trabajadores sociales respondieron informando discretamente sus preocupaciones a Project Families y los planes para establecer su rol posterior a la transición se adelantaron para justificar su retiro del trabajo social y los programas de reintegración de forma que le permitiera salvar su reputación. Siempre que fue posible, las iniciativas de desarrollo comunitario destinadas a prevenir la separación familiar se dirigieron a la comunidad de origen de Ethan para que él pudiera cumplir con sus obligaciones sociales como patrón y mantener su estatus en la comunidad de formas alternativas que no dependieran de la institucionalización de los NNAs.

## Resultados Posteriores a la Transición

Together for Change ahora emplea a Ethan en un nuevo rol en el que imparte talleres de concientización sobre la importancia del cuidado familiar.

Ethan viaja todo el tiempo a aldeas dentro del estado donde nació y habla con los padres de familia y líderes comunitarios desde su perspectiva como exdirector de la institución, íntimamente familiarizado con las realidades del acogimiento residencial. También está involucrado en iniciativas de desarrollo comunitario para mejorar las escuelas públicas locales para que los padres puedan cuidar a sus hijos en casa en lugar de enviarlos a instituciones con la esperanza de acceder a una mejor educación para ellos. Todos menos dos de los NNAs de Firefly fueron reintegrados con familias biológicas o en acogimiento por familia ampliada. Los dos NNAs restantes trabajan con un trabajador social de Project Families para prepararse para dejar el acogimiento residencial y hacer la transición a una vida independiente.

En conversaciones posteriores, Ethan compartió sus reflexiones sobre el taller inicial de concientización impartido por la organización internacional de capacitación, así como las posteriores sesiones de capacitación que impartieron sobre los procesos de

trabajo social. Según indicó, hubo dos tácticas de comunicación utilizadas en particular que no contribuyeron en absoluto a su decisión de hacer la transición para alejarse del acogimiento residencial: el marco de los derechos del NNA y la introducción del acogimiento temporal por familias sustitutas. Como estos conceptos eran abstractos y en gran parte desconocidos para la mayoría de los directores de las instituciones, los encontró irrelevantes para su situación hasta que múltiples conversaciones profundas con Project Families lo guiaron a convertir esos argumentos teóricos en aplicaciones prácticas.

Ethan citó un mensaje específico de los talleres de concientización que tuvieron un especial impacto en su decisión de hacer la transición de Firefly. La evidencia de las reformas del sistema de cuidado infantil que se están llevando a cabo en otros países de la región lo llevó a darse cuenta de que, independientemente de que los directores se unieran a la idea del cuidado familiar, el acogimiento residencial eventualmente se eliminaría en su país. Aunque Ethan se involucró en el acogimiento residencial debido a distintas motivaciones encontradas, su disposición hacia un enfoque racional significó una explicación lógica del por qué ya no sería factible quedarse en el negocio del acogimiento residencial. Eso, juntamente con ver ejemplos de otras personas que pudieron conservar su puesto después de la transición, fueron efectivos para lograr su aceptación para la transición.

# Reflexiones Finales y Justificación de la Estrategia de Transición

La combinación de varios factores potenciales de riesgo conllevó a un proceso de transición moderadamente complejo, pero inesperadamente exitoso. Las motivaciones encontradas de Ethan y sus intereses personales pudieron haber significado un desafío significativo a la transición, especialmente en torno a retener su estatus y su fuente de sustento, así como cumplir sus obligaciones sociales con sus clientes.

Sin embargo, como su decisión de establecer una institución fue principalmente racional y no emocional, el uso de un enfoque racional para abordar sus motivaciones y preocupaciones de mantener su estatus y sus medios de vida después de la transición resultó eficaz para lograr la aceptación de la transición. Aunque el mensaje tenía que transmitirse de manera indirecta y con mucho tacto para evitar acusarlo de albergar intereses personales, fue posible conectarlo abiertamente con otras personas que habían pasado por la transición para ayudarlo a visualizar cómo podría continuar en un nuevo rol después de la transición.

Aunque Ethan no tenía calificaciones profesionales o experiencia relevantes, su educación superior le brindó la capacidad de absorber rápidamente nuevas teorías y procesos en torno a la reintegración segura y el desarrollo comunitario. Participó en algunos de los trabajos de casos para los NNAs bajo su cuidado y basándose en su conocimiento de las historias de los niños y niñas y el tiempo que estuvieron bajo su cuidado, pudo hacer contribuciones valiosas a las evaluaciones de los NNAs que estaban realizando los trabajadores sociales. Por lo general, estas contribuciones no existen en otros proyectos de transición donde los directores no pueden comprender la importancia del proceso de evaluación o se niegan a cooperar a dar información, lo que provoca vacíos de información que pueden conducir fácilmente a decisiones de colocación inapropiadas y posibles daños a los NNAs.

En general, el mayor riesgo para el proceso de transición fue la falta de formalidad y estructura de la alianza entre el director y el donante principal. Como parte del establecimiento de procesos a nivel organizacional diseñados para trabajar hacia una alianza contractual, se establecieron nuevas estructuras con relación con los informes financieros, los sistemas de rendición de cuentas y la presentación de informes financieros. También se facilitó el diálogo directo entre Ethan y Together for Change sobre la necesidad de cambiar las prácticas pasadas y se aclararon las condiciones y expectativas para la futura participación de Ethan en los programas posteriores a la transición.

La participación no intencional del director y el donante principal en la recaudación de fondos no ética se abordó mediante la implementación de una política sólida de protección infantil que describe las comunicaciones éticas, así como la reforma del modelo de apadrinamiento infantil a un modelo de apoyo familiar de recaudación de fondos que ya no distribuía fotos individuales de los NNAs que estaban en la institución, ni revelaba detalles privados sobre sus vidas.

Aunque Together for Change e Ethan se apresuraron a aceptar genuinamente el concepto de cuidado familiar, el proceso de mitigación de riesgos fue fundamental para garantizar un proceso de transición seguro. Se necesitaron enfoques culturalmente sensibles y soluciones creativas para abordar las motivaciones encontradas de Ethan y resolver algunos de los problemas que surgieron del hecho que Ethan actuaba dentro de su rol de patrón de las familias de los NNAs a su cargo.

A pesar de la presencia de algunos riesgos importantes que amenazaban con bloquear la transición en varios puntos a lo largo del proceso, la exploración estratégica y cuidadosa de todos estos aspectos condujo a una transición en gran medida positiva e Ethan surgió como un fuerte candidato para convertirse en un defensor de la reforma del cuidado infantil a nivel nacional.

*Toda la información de identificación, incluyendo los nombres de las personas, organizaciones y ubicaciones, 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 del Orfanato Firefly

Tiempo desde la primera evaluación organizacional hasta las revisiones finales de las políticas administrativas: 4 años.

La aceptación se logró en 2015 mediante la firma de convenios de alianzas formales, pero el fortalecimiento de la administración continuó hasta 2019.

Firma de un convenio de asociación formal para la primera colocación de un NNA: 2 años

Transición de director de institución a rol de incidencia comunitaria: 2 años

Inicio del proceso de trabajo social para la colocación del último NNA: 3 años

Período de inacción de los directores de las instituciones después de la decisión del donante de hacer la transición: 2 años

Disminución del apoyo financiero sin estrategia de transición o provisión de asistencia técnica da como resultado un segundo período estancado con cambios mínimos: 3 años



## Etapa 1 Involucramiento



2007

2010

2012

2014

La/el director establece la institución

El donante principal empieza a financiar la institución

### Incidencia General

El concepto de cuidado familiar es presentado al donante principal, pero el mensaje es muy amplio e ineficaz

### Concientización Focalizada

El donante principal toma la decisión de realizar la transición después de conocer los factores que impulsan el acogimiento residencial en los países de bajos ingresos

El donante principal organiza talleres sobre los daños del acogimiento residencial e instruye a los directores para que envíen a los NNAs a casa o los coloquen en acogimiento temporal por familias sustitutas.

Luego de dos años de concientización que no lograron impulsar acciones hacia la transición, el donante principal lanza un plan de 7 años para disminuir anualmente sus fondos para presionar a los directores a enviar a los NNAs a casa.

La mayoría de los directores buscan fondos de nuevos donantes sin enviar a los NNAs a casa, algunos operan con menos fondos, otros envían a los NNAs que "se portan mal" a casa para justificar que se están disminuyendo los fondos.

El donante principal explora hacer una alianza con la organización que provee asistencia técnica.

2014 a 2015

### Aceptación

Donante principal firma convenio de asociación.

Director se embarca en un proceso de inducción intensivo de 8 meses que aborda los desafíos comunes de la transición y brinda soluciones contextualizadas.

La/el director firma acuerdo de asociación.

2015

### Procesos a nivel Organizacional

Discusión del rol del director después de la transición como defensor del cuidado familiar dentro de sus propias comunidades.

El director realiza el primer taller de concientización comunitaria sobre la importancia de las familias y los daños del cuidado institucional

## Etapa 2: Preparación e Inducción

## Etapa 3a: Transición Completa

2015

2015 a 2019

### Evaluaciones Organizacionales

Se realizan evaluaciones de la institución y de la principal entidad donante

2016

### Procesos de Reintegración

Trabajadores sociales externos contratados y capacitados

Sistema de manejo de casos establecido en ausencia de procedimientos nacionales para la reintegración

El proceso de trabajo social inicia con actividades para crear confianza con los niños y niñas

2017

### Procesos a nivel Organizacional

El director lleva a cabo talleres adicionales de concientización y elimina gradualmente su participación en los procesos de trabajo social.

### Procesos de Reintegración

Colocación del primer NNA

2019

### Procesos a nivel Organizacional

El director dirige un equipo de trabajadores sociales para llevar a cabo talleres de concientización en múltiples comunidades de donde provienen los NNAs.

El director pasa formalmente al rol de incidencia y desarrollo comunitario con el cierre de la institución.

### Procesos de Reintegración

Último NNA es colocado  
Continúa el monitoreo de 17 colocaciones