



ESTUDIO DE CASO DE UNA TRANSICIÓN DE ALTO RIESGO

Lighthouse Children's Village

Partnerships **PLUS**



Resumen

Lighthouse Children's Village* fue establecida en 2004 como una institución de acogimiento residencial dirigida y financiada de forma privada.

En 2014, su donante principal de muchos años tomó la decisión de eliminar gradualmente el apoyo financiero al acogimiento residencial. Los directores de Lighthouse se apresuraron a aceptar el concepto del cuidado familiar, pero bloquearon el proceso de transición durante un tumultuoso período de dos años, con el objetivo de proteger sus propios intereses. La evidencia de violaciones intencionadas de los derechos de los NNAs culminó con la denuncia de abuso y explotación a las autoridades correspondientes, el cierre de la institución y el traslado de los NNAs a hogares de grupos pequeños como medida para protegerlos de los directores.

Este estudio de caso resalta algunas de las señales de alerta temprana y el posterior descubrimiento de conductas no éticas y criminales que a veces se pueden observar en un proceso de transición. Aunque por lo general no se observan tantos factores de alto riesgo en una sola transición, algunos de ellos se han observado frecuentemente en casos donde los directores albergan motivaciones que prevalecen sobre el interés superior de los niños y niñas. 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.*

Historia de la Fundación

En 2004, Kim, proveniente de Noruega viajó al extranjero con un amigo y allí le presentaron a una pareja de expatriados que trabajaban en obras de caridad en comunidades que vivían cerca de un basurero.

Cuando la pareja de expatriados conoció a una joven nacional llamada Maya que había crecido en una institución y quería establecer su propia institución, juntos cofundaron Lighthouse Children's Village.

Maya asumió el rol de codirectora y la función principal de cuidadora, mientras que la pareja de expatriados cumplió los roles duales de donante principal y codirectora al asumir la responsabilidad principal de recaudación de fondos además de la administración de las operaciones diarias de Lighthouse. Al fortalecer su relación con la pareja de expatriados, Kim se involucró cada vez más con Lighthouse y todos los años trajo equipos para servir como voluntarios e interactuar con los NNAs que vivían allí.

Después de que Kim apoyó a la pareja de expatriados en un periodo en que tuvieron serios problemas médicos, de salud mental y personales que, en última instancia, les impidieron

continuar en sus funciones con Lighthouse, Kim asumió el papel de donante principal. La pareja de expatriados fueron destituidos de sus cargos y se estableció una entidad en Noruega para recaudar y desembolsar fondos a Lighthouse.

Como nuevo donante principal, Kim y un miembro de la junta directiva de la entidad recaudadora de fondos en Noruega solicitaron el registro como miembros de la junta directiva de Lighthouse al ministerio gubernamental nacional respectivo. Kim tomó los pasos necesarios para implementar medidas administrativas y de rendición de cuentas financiera de Lighthouse y llevó a cabo una actualización completa del programa de apadrinamiento infantil.

Kim pronto se dio cuenta de que la cantidad de NNAs para los que había estado recaudando fondos era diferente a la cantidad de niños y niñas que realmente vivían en la institución. No logró que algunas de las fotos de los niños y niñas coincidieran con las anteriores, ya que, sin que ella lo supiera, nuevos NNAs estaban reemplazando a los que habían vivido anteriormente en Lighthouse. Interrogatorios exhaustivos con diversas personas involucradas con Lighthouse la llevaron a descubrir que muchos de los NNAs sí tenían padres y que algunos de ellos entraban y salían del cuidado residencial. Los niños y niñas que supuestamente eran huérfanos tenían familias a las que regresaban durante los asuetos y las vacaciones escolares y a veces, eran visitados por sus padres, quienes les pasaban comida por la reja porque no se les permitía entrar en las instalaciones de Lighthouse.

Maya, la cofundadora y directora nacional, había tenido conflictos con la pareja de expatriados varias veces, pero había permanecido en un segundo plano y no había tenido mucho contacto con Kim. Cuando el retorno de la pareja de expatriados a Noruega fue inminente, Maya invirtió mucho en su relación con Kim, presuntamente para mantener el acceso a los fondos. El esposo de Maya, Liam, también nacional, fue contratado como supervisor de las instalaciones como parte de la reorganización, pero rápidamente se auto promovió a gerente interino cuando el gerente nacional renunció.

Para ese momento, Liam ya se había convertido efectivamente en el director, haciéndose cargo de las operaciones diarias y siendo el enlace con los donantes, mientras que otra vez Maya pasó a un segundo plano, citando problemas de salud y la necesidad de cuidar a sus tres hijos biológicos pequeños. Debido, por una parte, al estrés ocasionado por los recientes cambios en la dirección y por otra porque era cada vez más difícil recaudar fondos para la institución, Kim decidió buscar otra organización para hacerse cargo de forma permanente de la dirección de Lighthouse.

Involucramiento Inicial y Aceptación

Hacia fines de 2015, diez años después de que se involucró por primera vez con Lighthouse, Kim fue puesta en contacto con La Fundación Transform Care, una organización que trabaja en el sector de la reforma del cuidado infantil.

En lugar de aceptar su solicitud para hacerse cargo de la dirección de Lighthouse, Transform Care la animó a trabajar hacia la transición. Después de un breve período de conversaciones iniciales de inducción, Kim y otros miembros de la junta directiva de la entidad recaudadora de fondos de Noruega decidieron proceder con la transición.

Cuando presentaron la idea de transición a Maya y Liam, los directores estuvieron de acuerdo casi de inmediato, sin necesidad de hacer las preguntas habituales sobre cómo podrían verse afectados. Por un corto tiempo, Maya se aferró a la idea de que podrían continuar brindando cuidados residenciales para niños y niñas mayores en un internado, pero después de algunas conversaciones sobre la necesidad de brindar cuidado comunitario a todos los niños, niñas y jóvenes, ya no volvió a hablar sobre el tema.

Tras la finalización de la documentación clave de la alianza, Lighthouse firmó un acuerdo tripartito con la entidad recaudadora de fondos de Noruega y Transform Care, dando su consentimiento formal para los términos descritos para la eliminación gradual del acogimiento residencial y la exploración de programas posteriores a la transición.

Aunque Kim y los miembros de la junta directiva de la entidad donante creían en los beneficios del cuidado familiar, no tenían motivos para dudar de que Maya y Liam estaban brindando un buen cuidado a los NNAs en Lighthouse. Por lo tanto, el factor primordial en su decisión de buscar realizar la transición fue más bien para reducir la responsabilidad administrativa y financiera sobre ellos mismos y sus colaboradores que de la urgencia de reintegrar a los NNAs de una situación dañina.

Sin embargo, más tarde se haría evidente que Maya y Liam habían acordado hacer la transición sin la intención de hacerlo, con la esperanza de que la aceptación total que hicieron de forma verbal les permitiera un menor nivel de supervisión y participación tanto de Transform Care como de Kim.

Planificación para la Transición y la Importancia de la Gestión de Riesgos

Como parte del proceso normal de preparación para la transición, Transform Care apoyó a Kim durante un período de planificación que incluyó evaluaciones organizacionales tanto de Lighthouse como de la entidad donante de Noruega, el fortalecimiento de las políticas administrativas y de protección infantil y el desarrollo de una estrategia para la eliminación gradual del acogimiento

residencial y para trasladarse hacia el apoyo a las familias. También se realizaron evaluaciones exhaustivas de riesgos y planes de gestión de riesgos en consulta con Liam y Kim para garantizar que todas las partes estuvieran claramente de acuerdo sobre cómo responder en caso de que se materializara cualquier riesgo durante el proceso de transición.

Aunque Transform Care supervisaría el proceso de transición y principalmente manejaría la relación con Kim, uno de los aspectos clave del proceso de preparación consistió en contar con las personas adecuadas en el país para ayudar en la implementación del componente de trabajo social de la transición. Independientemente del grado en que las instituciones participen en el proceso de trabajo social, Transform Care había aprendido la importancia de involucrar a una parte independiente que pudiera proteger contra el sesgo del director en el trabajo de casos, especialmente en torno a las decisiones de colocación.

Por ello, reclutaron a una de sus organizaciones socias instalada cerca de Lighthouse para brindarles apoyo de trabajo social que incluyó la capacitación sobre el cuidado alternativo familiar y la supervisión del trabajo social. A uno de los consultores de Transform Care en el país se le encomendó la tarea de brindar apoyo técnico a la organización socia para contextualizar su capacitación y supervisión para abordar adecuadamente los desafíos únicos de realizar trabajo social en un entorno de transición.

Un componente esencial del proceso de la planificación de la gestión de riesgos implicó el desarrollo de un plan de respuesta al sabotaje juntamente con Kim y la entidad donante noruega antes de que iniciara el proceso de trabajo social. El plan describía medidas preventivas y reactivas para manejar varias áreas de riesgo que se observan con frecuencia en las transiciones, incluyendo un cronograma de monitoreo establecido para la identificación oportuna de posibles señales de alerta, designaciones claras de las personas responsables de cada aspecto de la implementación e indicadores concretos que desencadenarían la activación de los procedimientos de respuesta.

Aunque los planes de respuesta al sabotaje se desarrollan como medida de precaución en la mayoría de los proyectos de transición, en el caso de Lighthouse, Kim y Transform Care tuvieron que depender de estos más adelante mucho más allá de lo que habían anticipado.

Señales de Alerta Temprana de Motivaciones con Fines de Lucro

Basado en la familiaridad de Transform Care con el costo de vida en el país donde operaba Lighthouse, una de las primeras áreas identificadas como una clara señal de alerta fueron los presupuestos inflados que Liam le enviaba a Kim mensualmente. Había alimentos presupuestados a cinco veces su precio de mercado y al indagar en el presupuesto de educación se reveló que incluía matrículas en colegios privados para los tres hijos biológicos de los directores. A pesar de que Maya dio un paso atrás en sus funciones operativas como directora y el personal informó que rara vez se la veía en Lighthouse, tanto ella como Liam recibieron salarios de tiempo completo que estaban muy por encima de lo habitual en comparación con puestos similares en otras organizaciones.

Además, Kim había heredado de la pareja de expatriados la responsabilidad financiera de cubrir el alquiler de una lujosa casa donde Maya y Liam residían juntamente con sus hijos biológicos y, como se descubriría más tarde, varios miembros de su familia ampliada. Dado que algunos de los jóvenes que se alojaban en dos de sus habitaciones más pequeñas estaban bajo el cuidado de Lighthouse, los directores habían denominado a toda la villa como un centro de aprendizaje para justificar que el alquiler estuviera dentro del presupuesto de la organización. Posteriormente, las evaluaciones observacionales revelaron que estos jóvenes eran utilizados como cocineros y personal de limpieza para la familia de Maya y Liam, así como cuidadores de sus hijos biológicos, a cambio de alojamiento y comida.

Quedó claro que sus puestos dentro de Lighthouse les habían brindado a los directores y a su familia un estándar de vida desproporcionadamente alto, no solo en comparación con los NNAs bajo su cuidado, sino incluso en comparación con la comunidad vecina.

Todos estos hallazgos indicaban que Maya y Liam podían perder mucho en el transcurso de un proceso de transición que podría forzar la rendición de cuentas financiera y la reducción de las prácticas con fines lucrativos. Sin embargo, en lugar de acusar a los directores de comportamiento poco ético, Transform Care simplemente compartió con Kim fragmentos de información conforme la iban descubriendo, sin sacar conclusiones para ella.

Habría sido prematuro plantear preocupaciones sobre la malversación financiera en esta etapa con Kim, dada la estrecha relación que había formado con Maya y Liam y la fuerte lealtad que sentía hacia ellos. Cada llamada que Kim tenía con los directores sobre las operaciones y el financiamiento de Lighthouse terminaba en declaraciones de afecto y respeto mutuos y Kim estaba convencida de que ellos genuinamente se preocupaban por los niños y niñas. Aunque ya había expresado sus frustraciones con Maya y Liam por su falta de avances hacia la reducción de su presupuesto mensual, atribuyó los hallazgos relacionados con el presupuesto a la ineficiencia financiera y un desafortunado resultado de la mala gestión anterior de la pareja de expatriados fundadores.

Interferencia con el Proceso de Trabajo Social

Durante las conversaciones iniciales para abordar el componente de trabajo social de la transición, Liam expresó su malestar en compartir expedientes confidenciales de casos de los NNAs a su cargo, a pesar de que hasta ese momento aún no se le habían solicitado.

Liam indicó que podrían manejar todo su trabajo de reintegración internamente, descartando las recomendaciones de contratar a un trabajador social externo para apoyarlos.

En cambio, Liam asignó a su sobrino el rol de trabajador social, a pesar de su total falta de experiencia o habilidades relevantes. Aunque desconfiaba del acuerdo, Transform Care respondió solicitando a su organización socia proporcionar capacitación pertinente y supervisar el trabajo social del sobrino de Liam como parte de un período de prueba. Transform Care también adaptó el rol de su consultor en el país para trabajar más de cerca con Lighthouse y, junto con la organización socia, supervisar directamente el trabajo de casos del sobrino. Al asegurarse de tener una supervisión completa del proceso de trabajo social que realizaba Lighthouse, Transform Care se posicionó para poder proporcionar actualizaciones frecuentes a Kim sobre la capacidad del sobrino y los avances en los casos.

Esto permitió dos resultados esenciales para avanzar en el proceso de transición. En primer lugar, le demostró a Kim que, a pesar de sus preocupaciones con respecto a los problemas relacionados con el presupuesto, Transform Care estaba dispuesto a mantener la mente abierta y brindar oportunidades para que el personal existente de Lighthouse participara en el proceso de reintegración. En segundo lugar, permitió la visibilidad de cualquier otra señal de alerta o evidencia concreta de interferencia con el proceso de trabajo social. Evidenciar lo que estaba ocurriendo para que Kim fuera testigo de eso sería crucial para minimizar cualquier riesgo de procesos de reintegración comprometidos.

A través de la participación activa de su sobrino en la capacitación en trabajo social, Maya y Liam pudieron demostrarle a Kim que estaban cooperando voluntariamente con la transición. En realidad, tenían el control total sobre el proceso de trabajo social a través de la influencia que ejercían sobre su sobrino. Con la justificación de que su sobrino había sido capacitado como trabajador

social después de tres sesiones de medio día, Liam lo instruyó para que visitara a las familias de un grupo de NNAs que él había seleccionado personalmente para evaluar la viabilidad de la reintegración.

Como era de esperarse, el sobrino regresó con historias de dificultades familiares, que Liam transmitió rápidamente a Kim y Transform Care. Ante la insistencia de Transform Care y motivación de Kim de que un trabajador social experimentado de la organización acompañara al sobrino en futuras evaluaciones familiares, Liam aceptó. Sin embargo, en la práctica, pospuso las citas programadas o anunció visitas por todo el país sin avisar con suficiente antelación a la trabajadora social para que pudiera asistir.

La interferencia de Maya y Liam en el proceso de reintegración culminó con el retorno de dos niños a su familia sin ninguna preparación, a pesar de haber estado bajo acogimiento durante varios años. Las acusaciones futuras eventualmente confirmarían que la colocación prematura de estos dos niños había sido un intento de prevenir el descubrimiento del abuso.

Sin mencionar el evento significativo durante algunas semanas, Liam finalmente permitió que la trabajadora social de la organización socia lo acompañara en una visita a la familia en donde fue testigo de su dominio de las conversaciones con las familias. Para ese momento, Liam había asumido el rol de trabajador social de su sobrino, realizando múltiples visitas a las familias sin informar a ninguna de las personas encargadas de supervisar el trabajo de casos de Lighthouse.

A pesar de haber presenciado ocho meses de señales de alerta cada vez más preocupantes, Transform Care era muy consciente de la posibilidad de que acusar a los directores demasiado pronto con muy poco pudiera resultar en que Kim se apresurara en su defensa y se desvinculara por completo de la transición, amenazando todo el proceso. A lo largo de su involucramiento con Kim, se hizo evidente que su estrecha relación con los directores también se extendía a los NNAs. En todo ese tiempo Kim había desarrollado conexiones emocionales con los NNAs a su cargo, conocía sus historias y se preocupaba profundamente por su bienestar.

Por ello, Transform Care tomó la decisión de acercarse a Kim con sus preocupaciones sobre los NNAs que habían sido enviados a casa durante la noche, enfocándose en los posibles impactos negativos en los NNAs en lugar de acusar a Liam de albergar motivaciones ocultas. Destacando la urgente necesidad de priorizar y añadir transparencia al proceso de trabajo social, Transform Care presionó para la contratación de un trabajador social externo. A pesar de su fuerte sentido de lealtad hacia los directores, Kim reconoció que el trabajo de reintegración podría estar fuera de su alcance por lo que aconsejó a Maya y Liam a iniciar el proceso de contratación.

Sabotaje al Proceso de Trabajo Social

Después de algunos meses más de tácticas dilatorias a través de su autoridad sobre el proceso de reclutamiento, Liam finalmente contrató a un trabajador social externo, Zuri, para realizar la reintegración de los niños bajo el cuidado de Lighthouse.

Aunque el contrato de trabajo de Zuri era con Lighthouse, Transform Care había hecho arreglos previos que estipulaban que, durante dos días a la semana, recibiría capacitación y supervisión de trabajo social en la oficina de la organización socia. Al crear un espacio seguro lejos de la influencia de Liam, el plan de Transform Care aseguró que Zuri los mantuviera informados sobre el avance del trabajo de casos en tiempo real y reportara cualquier posible interferencia adicional con el proceso de trabajo social.

Como los expedientes del caso de Lighthouse consistían principalmente en registros de nacimiento y admisión, casi sin información sobre el historial del NNA, se decidió que la primera tarea de Zuri sería acercarse a Maya para recopilar y documentar la información que ella tenía de cada caso. Considerando que Maya tenía relaciones de mucho tiempo con las familias de los NNAs y conocía directamente las razones de su admisión a la institución, la información que ella tenía era indispensable para orientar evaluaciones confiables y asegurar decisiones de colocación apropiadas.

En Lighthouse, Zuri encontró resistencia y obstáculos desde el primer momento. Justo antes de la mayoría de sus citas, Maya decía que le dolía la cabeza, posponiendo así las reuniones con Zuri por varias semanas. Liam empujó constantemente a Zuri a un rol de cuidadora y maestra, dejándole poco tiempo para trabajar en los casos. Cuando Zuri se acercó a los cuidadores de Lighthouse para pedirles información sobre los NNAs, Liam la acusó de descuidar sus tareas y le indicó que solo se le permitía recopilar información sobre los NNAs durante sus descansos. Tanto la organización socia como Transform Care compartieron esta información con Kim mediante actualizaciones periódicas sobre los avances generales del proyecto de transición.

A pesar de su interacción limitada con los NNAs, Zuri fue testigo del castigo corporal a los NNAs por parte de los cuidadores. Como dictaba la política de protección infantil recientemente actualizada de Lighthouse, Zuri informó sus preocupaciones a Maya y al oficial de protección infantil de la organización socia. Como consecuencia, Liam dio permiso a algunos de los NNAs mayores para castigar físicamente a los más pequeños en nombre de Lighthouse, tal como los NNAs involucrados confirmarían más tarde a los trabajadores sociales.

Liam también intensificó su acoso a Zuri, recordándole que Lighthouse pagaba su salario y que no debía informar a nadie más sobre los asuntos de Lighthouse. La avergonzó públicamente delante de los niños y el personal con la esperanza de que renunciara. Intensificó su interferencia con el proceso de trabajo social e instruyó a los NNAs para que no hablaran con ella, amenazándolos si lo hacían. Llamó a las familias antes de las visitas de Zuri y les indicó que le informaran que no podían cuidar a sus hijos y que no querían que se fueran de Lighthouse. Liam también desinformó intencionalmente a las familias y a los NNAs de que Transform Care pagaría a Zuri una comisión por cada niño o niña que reintegrara.

Casi al final de los primeros tres meses de Zuri en Lighthouse, Liam la llamó a su oficina sin previo aviso y le informó que no había pasado su período de prueba. Cuando Kim se enteró, le pidió a Liam que explicara sus razones para querer despedir a Zuri. Su justificación fue que él estaba mejor posicionado para llevar a cabo el trabajo de los casos porque Zuri no tenía la información de los NNAs para tomar decisiones sobre el caso, a pesar de que él y Maya habían sido los que habían ocultado esa información a Zuri desde el principio. En lugar de problemas de capacidad real o conducta indebida que justificarían la terminación de su empleo, Liam adujo razones triviales, proporcionando evidencia fotográfica de Zuri sentada con las piernas cruzadas en lugar de una posición tradicional durante una reunión de personal.

Respuesta al Sabotaje y Destitución de los Directores

En el transcurso de los seis meses anteriores, un período que coincidió con el empleo de Zuri en Lighthouse, con mucha prudencia, Transform Care había estado presentando a Kim evidencia de la interferencia de los directores con el proceso de reintegración, revelando intencionalmente pequeños fragmentos de información de forma gradual.

En medio de las crecientes sospechas durante ese tiempo de que no todo era correcto en las operaciones de Lighthouse, Kim había empezado a reconocer el comportamiento de Liam como problemático e indicativo de una posible resistencia a la transición. Sin embargo, fueron las denuncias de maltrato infantil de Zuri las que despertaron en Kim una inquietante preocupación por la seguridad de los NNAs.

Como la lealtad de Kim a Maya y Liam estaba basada en un profundo sentido de confianza desarrollado durante una década, las acusaciones de comportamiento poco ético sin evidencia de motivaciones ocultas podrían haber puesto en peligro el proceso de transición, dejando a los niños en una posible situación de daño. Kim pudo haber descartado rápidamente las conclusiones de una organización que apenas conocía a los directores y podría haber perdido su confianza en Transform Care, cancelando así su decisión de hacer la transición.

Aparte de la relación de muchos años que Kim tenía con los directores, un factor que aumentaba su incapacidad de ver objetivamente las acciones de los directores, era su fe cristiana supuestamente compartida. Como los directores habían cultivado su relación con Kim sobre la base de principios mutuos de honestidad y servicio a los demás, su respuesta natural fue explicar su comportamiento con el razonamiento que todavía eran buenos cristianos y que tenían un corazón compasivo para con los niños y niñas.

A medida que el sabotaje de Maya y Liam se hizo cada vez más evidente e inexcusable durante este período, Transform Care le recomendó a Kim que viajara al extranjero para hacer una visita en persona a Lighthouse para recopilar documentos que pudieran revelar evidencia de la presunta malversación de fondos. Aunque las acusaciones de abuso y la interferencia de los directores en los esfuerzos por reintegrar a los NNAs eran los temas más preocupantes, Transform Care optó por buscar pruebas de su malversación de fondos como motivo de despido. En lugar de involucrar a los niños en una situación potencialmente insegura en la que Maya y Liam podrían presionar o amenazarlos con retractarse de sus revelaciones,

el objetivo era sacar a los directores de Lighthouse para que los NNAs ya no estuvieran bajo su cuidado.

Cuando Kim visitó inesperadamente Lighthouse y solicitó los registros financieros, Liam se dio cuenta de que estaba acorralado. Estaba tan desesperado que sujetó físicamente a Kim para evitar que saliera de la oficina y Maya bloqueó su salida aún más. Tanto el personal como los NNAs podían escuchar. Finalmente, el sobrino de Liam intervino, abrió la puerta de la oficina y escoltó a Kim para que pudiera salir.

Después del altercado, la lealtad de Kim se trasladó por completo a los NNAs y todos los esfuerzos se centraron en garantizar su seguridad, como suele ser el caso cuando los donantes se dan cuenta de que han sido engañados y manipulados por directores a los que han apoyado durante mucho tiempo. Como Maya y Liam se vieron obligados a mostrar quienes eran en realidad, se hicieron planes para finalizar su relación laboral de acuerdo con los procedimientos disciplinarios del personal. Aunque se habían establecido contratos de trabajo para el personal como parte del trabajo de preparación antes de iniciar la reintegración, una revisión de los documentos reveló que no habían sido firmados por los directores ni por otros empleados.

Una investigación más exhaustiva de los documentos de la administración de Lighthouse para terminar la relación laboral de los directores, reveló que los miembros de la junta directiva de Noruega no estaban registrados legalmente en el gobierno nacional como miembros de la junta directiva de Lighthouse, a pesar de que Liam aseguraba que sí. Liam le había proporcionado a Kim documentación que describía una estructura de gobierno falsa, con fotos de los miembros de la junta directiva de Noruega, informándole que había sido presentada y registrada legalmente en el gobierno. En realidad, Maya, Liam y otro miembro del personal fueron registrados como miembros de la junta directiva de la organización, lo que les otorgaba autoridad exclusiva y total sobre Lighthouse.

Esto significó que la entidad donante noruega no tenía autoridad legal para intervenir o responsabilizar a los directores de sus acciones. Como esto redujo significativamente su capacidad para responder adecuadamente a sus preocupaciones sobre la apropiación financiera indebida y el maltrato infantil, denunciaron a los directores y a Lighthouse al departamento del gobierno nacional responsable del bienestar infantil y acogimiento residencial. El jefe del departamento que debía responder a tales denuncias fue lento e inapropiado para manejar dicha denuncia. Más tarde saldría a la luz, tras su incapacidad de responder a las denuncias de trata de los niños y niñas en Lighthouse por varios años, que Liam era un viejo amigo suyo, lo que resultó en una nula rendición de cuentas por las acciones de los directores en Lighthouse.

Sin ninguna autoridad legal para destituir a los directores de sus cargos, Kim acordó no presentar cargos por la agresión a cambio de las renuncias voluntarias de Maya y Liam y un generoso paquete de indemnización. Aunque

lejos de ser lo ideal, el déficit de estructuras administrativas y la falta de la intervención del gobierno significaba que intercambiar una acusación criminal era la única vía factible para destituir a los directores y proteger la seguridad de los NNAs.

Evidencia de Abuso y Explotación

Una vez que se estableció una junta de transición y un equipo de dirección, se envió a consejeros y psicólogos para trabajar con los NNAs y el personal que aún estaban conmocionados por la partida inesperada de los exdirectores.

Zuri, que estaba emocionalmente agotada e incapaz de recuperarse de su experiencia en Lighthouse, renunció después de cuatro meses de ocupar su rol. Se contrató a un nuevo equipo de trabajadores sociales con experiencia en reintegración y transición para iniciar nuevamente el proceso de reintegración, exponiendo a los NNAs y las familias a su tercer grupo de trabajadores sociales en menos de un año.

Además, la renuncia de los directores no marcó el final de su interferencia continua ni de nuevas preocupaciones sobre los NNAs. Muchos de los NNAs permanecieron en contacto cercano con Maya y Liam después de su partida y siguieron sus instrucciones de vandalizar la propiedad, amenazando físicamente a los nuevos trabajadores sociales con fragmentos de vidrio e informando a Kim sobre falsas denuncias de abuso por parte del nuevo gerente. El personal y los jóvenes se acercaron al nuevo equipo de dirección y revelaron denuncias de abusos previos, lo que provocó una investigación larga y exhaustiva de múltiples casos e incidentes.

Los jóvenes que habían pasado hasta diez años viviendo en Lighthouse se sintieron perdidos cuando sus cuidadores fueron despedidos sin explicación, ya que Kim no podía informarles que Maya y Liam los habían estado explotando para su beneficio personal. Aunque una revisión exhaustiva de los registros financieros revelaría más tarde que los directores habían tomado el equivalente a 50.000 dólares estadounidenses de donaciones y fondos designados para Lighthouse para sí mismos, Kim había firmado un acuerdo de confidencialidad que le prohibía hablar de las razones de la renuncia de los directores.

Cuando el nuevo equipo de trabajo social localizó a egresados de Lighthouse para ofrecerles apoyo, los nombres de otros egresados que no aparecían en la lista original empezaron a aparecer. Sus historias confirmaron que habían sido enviados lejos de Lighthouse porque habían confrontado a Liam con su propia evidencia de malversación financiera y observaciones directas del abuso de las niñas y niños más pequeños.

Los trabajadores sociales escucharon sus relatos de lo que habían presenciado durante el tiempo que estuvieron bajo cuidado y confirmaron múltiples incidentes de abuso sexual cometidos por una cuidadora que también resultó ser la hermana de Maya. Los niños mayores revelaron que Liam les había dado instrucciones de usar la violencia física contra las niñas y niños más pequeños para causar caos dentro de Lighthouse durante el tiempo de la transición.

Después de aprender a hablar inglés lo suficientemente bien como para poder comunicar sus preocupaciones a los donantes, dos jóvenes fueron vistos como una amenaza, y Maya y Liam hicieron todo lo posible por desacreditarlos. Las acusaron de robar grandes sumas de dinero y dedicarse a la prostitución para poner en duda las acusaciones que pudieran hacer contra los directores. Esto implicó viajar a las aldeas de origen de los jóvenes para presentar públicamente sus hallazgos falsos frente a sus familias y comunidades, con el objetivo de quitarles las redes de apoyo existentes.

Esto, combinado con los típicos efectos de la institucionalización en los jóvenes que han pasado la mayor parte de su vida allí, al final conllevó al encarcelamiento de un joven y a una joven a quien acusaron de ser trabajadora sexual le ocasionaron un daño irreparable en la relación con su madre. En este último caso, los nuevos trabajadores sociales compartieron evidencia de las acciones de los directores con la familia de la joven, ayudando a reconstruir sus relaciones; sin embargo, la prematura muerte de su madre justo antes de este descubrimiento impidió su reconciliación.

Uno de los casos más graves de negligencia y abuso histórico salió a la luz como resultado de una extensa investigación iniciada por Transform Care, que involucra el encubrimiento de la muerte de un

niño pequeño bajo el cuidado de Maya y Liam. Como muestra de la cultura de violencia que los directores habían instaurado dentro de la institución, uno de los niños mayores estuvo involucrado en un incidente sin supervisión que resultó en daño cerebral permanente a un niño de cuatro años. Inexplicablemente, Maya y Liam fallaron en buscar atención médica adecuada para el niño durante varias semanas. Las investigaciones de Transform Care revelarían más tarde que probablemente el niño fue víctima de trata por parte del colega de Liam, lo que explica el temor de los directores a una intervención externa en su caso.

La condición del niño se deterioró hasta un punto en el que Kim, durante una de sus visitas programadas, se sorprendió al encontrar que un niño previamente sano y con un desarrollo típico de repente se miraba severamente discapacitado, incapaz de hablar, caminar o incluso sostener el peso de su propia cabeza. Kim organizó visitas a clínicas,

hospitales y, finalmente, al extranjero a un país vecino, escéptica del diagnóstico consistente de una condición genética transmitida por su madre.

Una investigación independiente y exhaustiva del historial médico del niño a través de conversaciones con el personal médico de los hospitales donde había sido tratado por insistencia de Kim, reveló que había sufrido una lesión cerebral traumática. Fue entonces cuando Kim se dio cuenta de que el diagnóstico constante en varias clínicas y hospitales fue el resultado del aprovechamiento de los directores que utilizaron la barrera idiomática y tradujeron de manera inexacta lo que los médicos habían estado diciendo todo el tiempo.

Al final, Maya y Liam se dieron cuenta que sus deficiencias cognitivas y físicas eran demasiado difíciles de sobrellevar y cuando la condición del niño empeoró, los directores lo enviaron a una provincia rural para que una pareja sin hijos lo cuidara hasta que falleció ocho meses después del incidente.

Denuncias a las Autoridades

Cuando los trabajadores sociales comenzaron a localizar a la mayoría de las familias de los NNAs en la institución, surgieron historias de cómo los padres de los NNAs que habían sido reclutados para el acogimiento residencial no estaban al tanto del paradero de sus hijos e hijas y los habían buscado durante años.

En los expedientes de los NNAs se descubrieron contratos escritos que impedían a los padres visitar a sus hijos e hijas o contactarlos, incluyendo amenazas infundadas de confiscar las tarjetas de identificación nacionales de los padres si infringían

los términos del contrato. La mayor parte de la información proporcionada por Maya y Liam sobre la situación de las familias resultó ser falsa y existían sospechas creíbles de que algunos niños y niñas habían sido víctimas de trata desde otras regiones del país por un colega de Liam, como en el caso del niño pequeño que falleció.

Cuando el sospechoso de trata intentó sacar a esos niños de Lighthouse después de la renuncia de los directores, mostrando certificados de nacimiento falsificados y alegando que eran sus hijos adoptivos, la situación fue denunciada a la policía y las autoridades locales, así como al departamento de bienestar infantil del gobierno nacional responsable de supervisar los servicios de cuidado residencial infantil. Pasaron varios meses y varias reuniones con el alto funcionario del gobierno, representante de dicho departamento y no se tomó ninguna medida. Posteriormente salió a la luz que el funcionario tenía una amistad de muchos años con Liam por lo que decidió no ejercer su deber de proteger a los niños y niñas.

Cierre de la Institución y Traslado de los NNAs a Hogares Grupales Pequeños

Cuando quedó claro que Maya y Liam seguían trabajando detrás del telón para sabotear al nuevo equipo de dirección y el proceso de reintegración, se tomó la decisión de trasladar a los NNAs a dos hogares grupales pequeños en una zona diferente de la ciudad, en primer lugar, para eliminarlos del entorno físico donde muchos habían soportado años de abuso y, por ende, de la cultura de violencia y en segundo lugar para aumentar la distancia geográfica de Maya y Liam.

Se consultó con los NNAs y las familias, se mantuvieron juntos a los grupos de hermanos y hermanas, se separó a los niños más pequeños de los mayores que eran físicamente abusivos, se contrataron a cuidadores experimentados, se alquilaron casas normales, imperceptibles de otras casas en la comunidad y se inscribió a los NNAs en nuevas escuelas.

A medida que los consejeros y trabajadores sociales continuaron con su trabajo, los NNAs empezaron a salir adelante casi de inmediato. Los niveles de violencia se redujeron drásticamente, los comportamientos de alto riesgo disminuyeron, el rendimiento escolar aumentó; y, en 18 meses, todos los NNAs habían sido reintegrados a entornos de cuidado familiar o comunitario.

Se estableció un programa para los egresados de la institución para ayudarlos a hacer una transición segura a la vida fuera de Lighthouse y algunos de los jóvenes programados para una vida independiente incluso decidieron regresar con sus familias. Aunque el monitoreo de la mayoría de los casos continua y los trabajadores sociales aún enfrentan numerosos desafíos y el riesgo frecuente de la interrupción de la colocación, ninguno de los NNAs ha sido reinstitucionalizado y la mayoría están razonablemente bien, considerando los años de abuso y trauma que muchos tuvieron que soportar.

Compromiso de los Donantes con los NNAs

Durante los años siguientes a tomar la decisión de hacer la transición, Kim tuvo que soportar niveles incalculables de estrés y conflicto interno, lidiando con la tremenda sensación de traición por las acciones de Maya y Liam.

Al descubrirse más detalles sobre los comportamientos abusivos y criminales de muchas personas asociadas con Lighthouse, Kim experimentó de primera mano la reacción violenta por haber expuesto todo su actuar. Al mismo tiempo, tuvo que enfrentar varias emergencias y

problemas de salud dentro de su propia familia, hipotecó nuevamente su casa y tuvo que vender sus activos personales para poder continuar financiando el proceso de transición. Permaneció involucrada en batallas legales con Maya y Liam hasta finales de 2020, casi cinco años después del inicio del proceso de transición.

En una inusual demostración de compromiso inquebrantable con los NNAs, Kim se mantuvo comprometida con el proceso de transición incluso cuando estaba emocional y financieramente agotada y sentía que no podía continuar. Se conoce de situaciones similares que fracasaron totalmente, causando un daño incalculable a los NNAs, pero la combinación de circunstancias e intervenciones resultó en una historia inusual de un grupo de personas que eligieron no abandonar el proceso y de los niños y niñas cuyas vidas cambiaron a consecuencia de ello.

Reflexiones Finales sobre las Motivaciones

Aunque Kim demostró una preocupación genuina por el bienestar de los NNAs junto con un profundo sentido de lealtad hacia los directores por su labor en el cuidado de los niños, las motivaciones de Maya y Liam para involucrarse en el acogimiento residencial fueron fuertemente dominadas por la búsqueda despiadada de ganancias financieras y autoconservación a cualquier costo.

Las motivaciones iniciales de Maya para establecer una institución nunca quedaron claras, pero sin duda cosechó los beneficios de las acciones lucrativas de su esposo.

Como Liam había reemplazado efectivamente a Maya en su función de directora en el momento en que comenzó la transición, Maya inicialmente parecía haber sido mera cómplice del engaño sin incentivarlo; sin embargo, a medida que surgieron más denuncias durante el transcurso de la transición, se descubrió que ella recurrió a todos los medios, poniendo en peligro a los niños y niñas con el fin de protegerse a sí misma y a la institución y para asegurarse que los fondos siguieran fluyendo de la entidad financiera noruega.

La presencia de estas motivaciones que sustituyeron el interés superior de los niños y niñas, combinada con una alianza altamente relacional y basada en la confianza entre los directores y Kim, en un país con marcos regulatorios débiles, creó una situación volátil que resultó en una cultura institucional de abuso de poder sobre los NNAs y sus familias, así como sobre los miembros del personal.

Aunque se identificaron carencias esenciales en los procesos administrativos, favorecía a los intereses de Maya y Liam bloquear los esfuerzos para abordarlas.

Habiendo acordado la transición sin nunca haber tenido la intención de cambiar su modelo de atención, Maya y Liam tomaron acciones donde aparentaban cooperar mientras perjudicaban y saboteaban cualquier posibilidad de cambio real. Se pusieron en contacto con otros donantes en un esfuerzo por obtener fondos de otras fuentes, incluyendo intentos para establecer una nueva institución y coaccionando a los NNAs a unirse a ellos a través de falsas promesas de apoyo financiero y educativo. Ejercer una influencia positiva y empezar el proceso de trabajo social fue casi imposible hasta que se negoció la renuncia de los directores y se alejaron físicamente a los NNAs de su proximidad.

Cuando Kim aceptó inicialmente hacer la transición para alejarse del acogimiento residencial, la razón principal de su decisión no fue necesariamente el darse cuenta de que los niños deberían estar en familias. Creyendo que los NNAs estaban bien cuidados y que no tenían familias a las que regresar, vio la eliminación gradual del cuidado residencial como una solución a los desafíos de financiar un compromiso continuo y a largo plazo, y que, de paso, podría resolver su preocupación que los directores no manejaban los recursos financieros de la institución eficazmente.

Sin embargo, cuando surgieron sospechas de un comportamiento criminal y poco ético más grave que luego se confirmó, la motivación de Kim para seguir adelante con la transición se transformó y se centró por completo en la seguridad y el bienestar de los NNAs. En medio de una fuerte sensación de traición al descubrir años de engaño, ganancias económicas, abuso y explotación a manos de personas en las que había confiado y avalado plenamente, fue la responsabilidad que sentía hacia la protección de esos niños lo que la mantuvo involucrada en un proceso de transición que la mayoría de personas habrían abandonado.

Consideraciones para los Profesionales que Apoyan la Transición

Cabe señalar que, muchas de las intervenciones empleadas a lo largo de esta transición solo fueron posibles en esta situación debido al apoyo técnico y a la experiencia directa de profesionales que vivían y trabajaron durante muchos años en el país donde operaba la institución.

Es poco probable que estas intervenciones pudieran haber sido realizadas por profesionales internacionales que no están familiarizados con el contexto y que no pueden depender de redes extensas y relaciones existentes con personas, organizaciones y autoridades locales para obtener ayuda.

Las intervenciones para realizar la transición en este estudio de caso se adaptaron constantemente a la situación cambiante, en respuesta a una comprensión cada vez mayor de la naturaleza de la cultura de la institución. A pesar de contar con planes de gestión de riesgos y respuesta al

sabotaje implementados antes del inicio de la transición, algunas de las intervenciones planificadas se consideraron insuficientes para resolver lo que se convirtió en una verdadera pesadilla. Las intervenciones desarrolladas en tiempo real a lo largo de esta transición fueron diseñadas pensando en la mayor gravedad posible de la situación y con el deseo de minimizar las consecuencias, riesgos y daños potenciales para los NNAs y las familias como la principal preocupación.

La transición también tuvo un costo psicológico significativo en los donantes y profesionales que apoyaron y participaron en el proceso. Aquellos diagnosticados con trastorno de estrés traumático secundario como resultado de lo experimentado durante la transición, todavía asisten a servicios de salud mental hasta el día de hoy.

Por lo anterior, se recomienda enfáticamente que cualquier uso de las intervenciones descritas en este estudio de caso se consideren cuidadosamente dentro del contexto de otras transiciones.

Toda la información de identificación, incluyendo los nombres de personas, organizaciones y ubicaciones, se ha cambiado u omitido para mantener el anonimato y respetar la privacidad de los involucrados. Todos los nombres fueron seleccionados o creados al azar. 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 del Proceso de Transición y Cierre de Lighthouse Children's Village

Tiempo desde la primera señal de alerta hasta el descubrimiento del acoso sexual y sabotaje del director: 16 meses

Los primeros signos de alerta de la resistencia del director incluyen un acuerdo verbal apresurado para hacer la transición, presupuestos inflados, renuencia a compartir los expedientes de los casos y retraso en la contratación de un trabajador social externo.

Aumento de la interferencia del director en las evaluaciones familiares

La evidencia de sabotaje y abuso del director incluye malversación de fondos, bloqueo del acceso del trabajador social a los NNAs y familias y en última instancia, denuncias de abuso fundamentadas.

Tiempo desde la primera evaluación organizacional hasta las revisiones finales de las estructuras y políticas administrativas: 2 años. La aceptación se logra en 2016 mediante la firma de convenios formales, pero el fortalecimiento de la administración continuó hasta 2017.

Tiempo desde la concientización inicial hasta el acuerdo preliminar: 5 meses

Inicio de proceso de trabajo social formal hasta la colocación del NNA: 22 meses

Tiempo desde el acuerdo preliminar hasta firmar una alianza formal: 5 meses

Tiempo desde la firma de una alianza formal hasta el primer NNA enviado a casa: 4 meses

Donante principal y director en batalla legal relacionada con la transferencia de la tierra: 3 años y 7 meses

2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020

Etapa 1 Involucramiento

Etapa 2: Preparación e Inducción

3b: Cierre/Desinversión Segura

Ago 2015
Incidencia General
El concepto de cuidado familiar es presentado al donante principal.
El donante principal busca una organización externa para hacerse cargo de la dirección y el apoyo financiero de la institución

Enero 2016
Concientización Focalizada
La organización que provee apoyo técnico hace hincapié en que el donante principal considere la transición y el director considere las oportunidades de programas posteriores a la transición.
Acuerdo Preliminar
Ene: El donante principal acepta la transición
Feb: El director acepta inmediatamente la transición

Mar 2016 – Evaluaciones Organizacionales
Se realizan evaluaciones de la entidad donante principal y de la institución

Mar a Jun 2016 – Planificación Estratégica
• Marco y presupuesto del proyecto de 3 años
• Plan de evaluación y mitigación de riesgos de proyecto
• Evaluación de riesgos de protección infantil y plan de respuesta desarrollado con el director
• Plan de respuesta a sabotaje desarrollado con el donante principal

Jun 2016 Aceptación
El donante principal y director firman un convenio formal de asociación con la organización que provee asistencia técnica

Mar 2016 a Dic 2017 – Fortalecimiento de la Administración
La organización que provee asistencia técnica trabaja con donante principal y director para implementar lo siguiente:
• Política de protección infantil con procedimientos de denuncia claros (marzo a junio)
• Contratos de trabajo de persona
• Políticas financieras y medidas para rendir cuentas

Abr a Dic 2016
Procesos de Reintegración
Abr a Oct: La organización que provee apoyo técnico establece un sistema de manejo de casos, brinda capacitación para la reintegración y desarrolla mensajes para el personal, los NNAs, las familias y los egresados del sistema de AR.
Jun: El esposo de la directora asigna a su sobrino sin experiencia el rol de trabajador social e interfiere con las evaluaciones familiares.
Oct: El director envía a varios NNAs a casa fuera del proceso de trabajo social. Después se descubrió que el personal de la institución los envió para encubrir el abuso.
Nov: Inicia proceso de contratación de trabajador social externo, luego de meses de retraso por parte del director.

Procesos a Nivel Organizacional
Ene a Abr: Se proporciona asistencia técnica y oportunidades de financiamiento concretas al director para programas posteriores a la transición, pero el director no logra ninguna avance.
Mayo:
• Se descubre evidencia de malversación de fondos
• Se intensifica la confrontación entre el donante principal y el director. El director físicamente impide que el donante recolecte documentos incriminatorios
• El director renuncia a cambio de acuerdo de donante de no presentar cargos por agresión física.
• Se implementa un plan de emergencia y se nombra a un director interno
• Se denunció al director y a la institución a las autoridades gubernamentales
• Denuncias de abuso sexual y físico cometidas por los cuidadores de la institución y jóvenes, surgen de los NNAs y el personal
Jun-Jul: Se descubre y confirma el acoso total del sabotaje del director mientras una nueva trabajadora social investiga acusaciones. El personal que no cumple con sus funciones es despedido.
Ago: Se contrata nuevo gerente y equipo de trabajo.

Procesos de Reintegración
Feb: Trabajador social externo contratado y capacitado, en consulta con todas las partes.
Feb-May: el director amenaza a trabajadora social externa, sabotea el proceso de trabajo social, bloquea el acceso de la trabajadora social a los NNAs, coacciona a las familias.
Mayo: La trabajadora social externa renuncia 4 meses después.
May-Dic: el director continúa saboteando el proceso de trabajo social mediante contacto continuo con los NNAs y las familias, incita a otros donantes que financien una nueva institución.
Jul-Sep: Consejeros externos contratados para apoyar a los NNAs y al personal.
Jul-Dic: Nuevo trabajador social renuncia proceso de trabajo social con NNAs y familias, se conecta con jóvenes que egresaron de la institución sin apoyo.
Ago-Sep: Se establece el programa de apoyo para los egresados del sistema de AR, se realiza la capacitación en habilidades para el trabajo, se inicia la colocación de familias y la reconexión familiar.

Procesos de Reintegración
Feb: Los NNAs fueron trasladados a dos hogares grupales pequeños en la comunidad bajo la atención de cuidadores recién contratados y con experiencia.
A lo largo de 2018:
• Jóvenes reciben apoyo para egresar de la institución
• NNAs reintegrados a familias biológicas y acogimiento por familia ampliada
• NNAs colocados temporalmente con familias sustitutas
Ago: Todos los NNAs que estaban en el primer hogar grupal pequeño fueron reintegrados.
Nov: Todos los NNAs que estaban en un segundo hogar grupal pequeño fueron reintegrados.
Nov: Los programas de servicios de acogimiento residencial se cancelaron permanentemente

2018-2021 →
Monitoreo constante de las colocaciones de NNAs y egresados del sistema de acogimiento residencial

2004
Director establece la institución

2005
Donante Principal inicia financiamiento de la institución

