

Como citar este artículo: Medina, M. A. (2021). Organización de la Sociedad Civil, Centro de Acogimiento y Fortalecimiento Familiar y COVID-19, una combinación desafiante en el Uruguay actual. *Fronteras* 17 (2): 11-22.

Organización de la Sociedad Civil, Centro de Acogimiento y Fortalecimiento Familiar y Covid-19, una combinación desafiante en el Uruguay actual

Civil Society Organization, Family Fostering and Strengthening Center and Covid-19, a challenging combination in today's Uruguay

María Andrea Medina¹

<https://orcid.org/0000-0002-4470-9527>

Resumen

Se expone la experiencia de un Centro de Acogimiento y Fortalecimiento Familiar de adolescentes del área metropolitana de Montevideo, gestionado por una organización de la sociedad civil y el Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay. Su modalidad de atención se constituye como parte del sistema de protección 24 horas que el Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay tiene para el cuidado de niños, niñas y adolescentes. Se evidencia cómo la gestión de un CAFF conlleva a desafíos por parte de múltiples actores, sin embargo, con el advenimiento del Covid-19 dichos desafíos aumentan y surgen otros, que implican para la OSC un accionar creativo en la búsqueda de soluciones sobre situaciones y demandas de adolescentes y del equipo de trabajo. El rol de la OSC en estos asuntos implica un compromiso ético en la defensa de los derechos humanos.

Palabras claves: adolescencias, Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay, organización de la sociedad civil, Covid-19.

Abstract

The experience of a Family Foster Care and Strengthening Center for adolescents in the metropolitan area of Montevideo, managed by a civil society organization and the Institute for Children and Adolescents of Uruguay, is exposed. Its care modality is constituted as part of the 24-hour protection system that the Institute has for the care of children and adolescents. It is evident how the management of a CAFF leads to challenges from multiple stakeholders, however, with the advent of COVID-19, these challenges increase, and others arise, which imply for the CSO a creative action in the search for solutions on situations and demands of adolescents and the work team. The role of the CSO in these matters implies an ethical commitment in the defense of human rights.

Keywords: Adolescents, Institute for Children and Adolescents of Uruguay, Civil Society Organization, Covid-19.

¹ Maestranda en Trabajo Social. Diploma en Especialización en Políticas Sociales. Docente Asistente en el Departamento de Trabajo Social. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de la República. Correo electrónico: mariandrea.med@gmail.com

Introducción

El presente artículo plantea la situación de un Centro de Acogimiento y Fortalecimiento Familiar (CAFF), de adolescentes entre 13 y 17 años y 11 meses de edad del área metropolitana de Montevideo, gestionado por una organización de la sociedad civil (OSC) en convenio con el Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay (INAU). Los objetivos son analizar aspectos de su funcionamiento y evidenciar los desafíos que su gestión conlleva ante el contexto de emergencia sanitaria por COVID-19, principalmente en lo que respecta a la primera mitad del año 2021.

Parte de una propuesta de análisis dialéctica, descomponiéndose en los tres momentos que plantea René Lourau (2001): universal, particular y singular². Dicha configuración implica un interés analítico reflexivo de exponer la temática.

Los dos primeros capítulos (universal) mencionan de forma breve lo que se entiende por adolescencias y el rol del Estado representado en el INAU y el papel de las organizaciones de la sociedad civil, en cuanto garantes de derechos específicamente de los y las adolescentes; el tercer apartado (particular) refiere a diversos aspectos que dan cuenta de la gestión de un CAFF (recursos humanos y materiales, presupuesto, entre otros) en convenio entre una OSC y el Estado y el cuarto capítulo (singular) evidencia desafíos en la gestión de un CAFF en el actual contexto de pandemia por coronavirus y las acciones instituyentes que la OSC debe desarrollar para atender las necesidades de múltiples actores. En última instancia, se hace alusión a algunas consideraciones finales.

2 El universal: “[...] es la unidad positiva del concepto. Dentro de ese momento el concepto es plenamente verdadero, vale decir, verdadero de manera abstracta y general.” El particular: “[...] expresa la negación del momento precedente. [...] Toda verdad deja de serlo plenamente tan pronto como se encarna, se aplica en condiciones particulares, circunstanciales y determinadas, [...]”. El singular: “[...] es el momento de la unidad negativa, resultante de la acción de la negatividad sobre la unidad positiva de la norma universal”. (Lourau. 2001, p. 10).

Las fuentes de información se basan en fuentes secundarias, como documentos elaborados por organismos estatales, investigaciones publicadas en libros, datos que surgen de documentos elaborados por la OSC, entre otros.

1. Una breve aproximación a las adolescencias

Pasqualini (2010), menciona que la palabra adolescente deriva del latín *adolescens*, *adolescentis* y significa: estar en período de crecimiento, pese a que comúnmente se confunda su significado con el de adolecer, que significa: padecer alguna carencia o dolencia. Agrega que la Real Academia Española entiende por la adolescencia a la edad que sucede a la niñez, transcurriendo de la pubertad hasta el desarrollo completo del organismo. Mientras que la Organización Mundial de la Salud ubica a la adolescencia como la etapa de vida comprendida entre los 10 y 19 años, en dicha etapa ocurre un importante desarrollo de nuevas habilidades sociales, cognitivas y emocionales.

Cada adolescente es un ser único, diferente a todos los demás. Y, a su vez, cada uno está influenciado por las circunstancias del momento histórico y el medio sociocultural en el cual vive, por la geografía del lugar en el que se halla, la raza y el género al que pertenece, la carga genética con la que nació y por la nutrición afectiva y alimentaria que recibió. Por ello, es frecuente el término «las adolescencias», y diferenciar «los» de «las» adolescentes. (Pasqualini, 2010, p. 27)

En el desarrollo del presente artículo se toma lo recientemente mencionado, coincidiendo en el término de las adolescencias en el entendido que no existe una forma única de ser adolescente, cada persona se encuentra atravesada por una historia de vida que impacta en ella de forma diferente.

Por consiguiente, si bien en esta etapa de la vida se identifican algunas características comunes, sus repercusiones pueden diferir. Dentro de dichas características se encuentran según la autora señalada anteriormente, la aparición de la capacidad de reproducción y el cuerpo se modifica

en tamaño, forma y vigor y todo en un período corto de tiempo, por lo que, en ocasiones cuesta que el/la adolescente se identifique y adapte a él. En consecuencia, se evidencian cambios biológicos que impactan en lo emocional, cada adolescente participa de una experiencia de vida de descubrimiento personal y constitución de una identidad.

Otras características se relacionan, a nivel cognitivo, con el desarrollo del pensamiento abstracto, pudiendo identificar las consecuencias de sus actos y proyectarse hacia futuro y a nivel social, suele disminuir la dependencia hacia la familia de crianza y aumentan las relaciones y vínculos con pares y adultos/as fuera de la familia.

Todos los cambios mencionados tienen lugar en un corto tiempo, por lo cual se dice frecuentemente que los y las adolescentes transitan un momento de crisis, crisis en el sentido de cambio. Necesitan acomodarse a una situación nueva en el que todas las medidas, que anteriormente servían de marco, sostén y adaptación, pasan a ser cuestionadas. Vivencias positivas de la infancia contribuyen a facilitar el desarrollo en esta etapa. Los niños que viven rodeados de amor y de fortaleza en sus hogares aprenden a no sentir temor ante sus propios sentimientos y pensamientos y progresan en su desarrollo emocional. Van adquiriendo la seguridad esencial para sentirse libres, para poder jugar, aprender y para sentirse responsables. En cambio, cuando el ambiente adulto no es capaz de sostenerlos ni de acompañarlos, las heridas narcisistas asociadas a fallas tempranas en los vínculos familiares y/o a sucesivas frustraciones escolares y sociales ponen a prueba al sujeto, y pueden aparecer diferentes expresiones de desamparo, como, por ejemplo, «conductas de autodestrucción o antisociales» (Winnicott, 1998 apud Pasquialini, 2010, p. 28).

Pasquialini (2010) indica que las adolescencias necesitan confrontar a los/as adultos/as, poner en cuestión el orden que se le preestablece y los marcos normativos que les son enseñados, aparece la actitud rebelde y desafiante, ambas necesarias para el desarrollo de su autonomía. Para cuando esto pase, es necesario de adultos/as preparados para afrontar estos desafíos, colo-

cando límites desde el diálogo, esenciales para un saludable desarrollo y contención, evitando conductas de riesgos. Dentro de los/as adultos/as no solo se ubican familiares sino aquellos/as referentes de diversas organizaciones, como centros educativos, deportivos, recreativos, entre otros, cuya impronta puede favorecer o deteriorar el desarrollo personal.

En definitiva, la sociedad en su conjunto y fundamentalmente el Estado tiene la responsabilidad de garantizar oportunidades de participación e inserción social a adolescentes con el objetivo de contribuir al desarrollo del sentido de sus vidas.

2. El Estado y las organizaciones de la sociedad civil como garantes de derechos

2.1. Instituto del Niño y Adolescente

Para el desarrollo del presente artículo, se considera útil exponer brevemente algunas referencias que dan sustento al marco normativo existente en el Uruguay para garantizarle a niños, niñas y adolescentes protección, cuando se hallen derechos vulnerados por sus familias y/o adultos/as referentes. Clarificar dicho marco, puede contribuir a comprender desde dónde parte la OSC para desplegar la gestión de un CAFF. Es decir, partir de consideraciones universales e instituidas para luego dar un salto a la experiencia concreta.

El Instituto del Niño y Adolescente, es el organismo rector de políticas públicas de infancia y adolescencia en todo el territorio nacional, tiene como objetivo promover, proteger y restituir derechos.

El artículo 68 del Código de la Niñez y Adolescencia uruguayo menciona que el INAU debe determinar la manera en que lleva a cabo la implementación de las políticas, las cuales pueden ser mediante proyectos, programas y modalidades de intervención social. Se estipula que se garantice el artículo 12 de dicho Código, que establece el derecho al disfrute de sus padres y familia, constituyéndose la vida familiar como ámbito privilegiado para lograr la protección integral de niños/as y adolescentes. Agrega:

En los casos en que sobrevengan circunstancias especiales que determinen la separación del núcleo familiar, se respetará su derecho a mantener vínculos afectivos y contacto directo con uno o ambos padres, salvo si es contrario a su interés superior. Si el niño o adolescente carece de familia, tiene derecho a crecer en el seno de otra familia o grupo de crianza, la que será seleccionada atendiendo a su bienestar. Sólo en defecto de esta alternativa, se considerará el ingreso a un establecimiento público o privado. Se procurará que su estancia en el mismo sea transitoria. (Ley N° 17.823, 2004)

El Código suma al artículo 19 como fundamental para su cumplimiento, hace mención a la vida familiar y en sociedad, destaca tres principios básicos:

A) El fortalecimiento de la integración y permanencia de los niños y adolescentes en los ámbitos primarios de socialización: la familia y las instituciones educativas. B) La descentralización territorial que asegure el acceso de los niños, adolescentes y familias en toda la gama de servicios básicos. C) La participación de la sociedad civil y la promoción de la solidaridad social hacia los niños y adolescentes. (Ley N° 17.82, 2004)

Es relevante establecer que dicho Código, en definitiva, reglamenta los principios y derechos de la Convención de los Derechos del Niño (CND), que se aprueba como tratado internacional en el año 1989 y Uruguay ratifica en el año 1990. En suma, dispone un marco para que se garantice la protección integral de niños/as y adolescentes.

2.2. Las organizaciones de la sociedad civil y su intervención en lo social

Como se expone con anterioridad, un principio básico en el Código es la participación de la sociedad civil. Por lo cual, la actual sección tiene como objetivo aportar elementos que permitan comprender qué se entiende por sociedad civil y cuáles son las características y formas que asume, principalmente arrojar luz sobre aquellas que despliegan actividades en procura de garantizar los derechos de las personas.

El Ministerio de Desarrollo Social (2015) indica que:

La sociedad civil es el conjunto de agrupamientos independientes del Estado y con diverso grado de organización, ya que pueden ser formales e informales, que buscan atender o derivar hacia el Estado necesidades de distintos tipos (sociales, económicas, culturales, de personas, familias y grupos). Tales agrupamientos suelen tener una base territorial (por ejemplo, organizaciones de vecindad); de consumo (asociaciones de consumidores); de esparcimiento (clubes y federaciones deportivas); político-partidaria (partidos y sectores políticos); religiosa (grupos parroquiales); cultural (academias de arte), etc.

Agrega que las organizaciones de la sociedad civil comparten objetivos, valores y propósitos comunes, a su vez, suelen tener normas de funcionamiento cuyo cumplimiento por sus miembros permite que la organización sea duradera en el tiempo.

De la lectura que se realiza se desprende la existencia de tres formas asociativas, una de ellas se corresponden con organizaciones de ayuda mutua, se identifican como organizaciones comunitarias, fundamentadas en el trabajo voluntario, cuyo accionar se dirige sobre las demandas y necesidades de sectores principalmente vulnerables; otra, son las organizaciones no gubernamentales (ONG), las cuales tienden a tener una organización más estable, promoviendo actividades de interlocución y de organización política de la población y también prestando servicios sociales y en tercer lugar, se encuentran las fundaciones de servicio público, las cuales encuentran su origen en fondos estatales o donaciones privadas (Bresser y Cunill, 1998 apud Rivero, 2018). La experiencia seleccionada para analizar en el presente artículo, en lo que refiere a la gestión de un CAFF, se vincula con la segunda forma asociativa.

Rivero (2018) establece que cuando las organizaciones de la sociedad civil participan en los procesos de intervención social, ya que el Estado le transfiere esa responsabilidad, dichas organizaciones deben tener ciertas características legales y las posiciona como actor político en el escenario de implementación de las políticas. Pero, la autora menciona que en ocasiones su papel

es débil quedando sujeto a instrumentar y gestionar, sin el manejo técnico, posiblemente, que se requiere para una efectiva puesta en marcha de las políticas. Se añade que, en oportunidades, las OSC encuentran una limitante para el desarrollo de sus acciones y es su dependencia financiera con el Estado, teniendo consecuencias en la toma de decisiones en torno a áreas como la de recursos humanos en cantidad y salarios, recursos materiales, entre otras (Sorj, 2005 apud Rivero, 2018).

Aparece un desafío importante para las OSC y es el logro de su misión, que en términos generales se traduce en la atención de necesidades. Muchas de estas necesidades se ven enmarcadas dentro de los imperativos del convenio, quedando sin demasiada capacidad de movimiento y flexibilización. Esta situación debilita a las OSC y restringe su campo de los posibles a acciones predominantemente operativas (Rivero, 2018).

En consonancia con lo que se plantea, Silva y Domínguez (2018) entienden que las OSC se constituyen en mediadoras entre la política pública y los sujetos, desplegando un rol donde el actuar queda comprendido en el conjunto de acciones que se desarrollan y cómo se pone a jugar los recursos con que se cuenta. Esto, se constituye en un requisito que deviene de los compromisos que se asumen del convenio con el Estado. Se comprende que los compromisos que en el convenio se redactan y firman ambas partes, es aquello instituido. Schvarstein (2006) entiende lo instituido como lo que está establecido, tiene una pretensión de universalidad, de verdad absoluta, de normas dominantes.

Sin embargo, al retomar a Silva y Domínguez (2018) proponen otro rol, el de portavoces, entendido como un imperativo ético, por consiguiente, no contractual que sostiene el hacer visible las situaciones de vulneración y falta de recursos, implica tener una actitud propositiva mediante la cual se desarrollen posibles soluciones creativas, unificando la rigurosidad profesional y la sensibilidad frente a las injusticias. Estas acciones que trascienden lo contractual, pueden ser consideradas como instituyentes, en tanto

protesta y superadoras de lo instituido (Schvarstein, 2006).

Se evidencia como más allá de las limitantes que pueden encontrarse en los contratos, las OSC pueden tomar decisiones sobre qué espíritu quieren desplegar, apegado a lógicas burocráticas estatales o promoviendo acciones de resignificación de los procesos sociales y generando instancias de promoción democrática, desde un intercambio permanente con el Estado y los sujetos de derechos. Es desde esta última postura que la OSC, que gestiona el CAFF a desarrollar, se ubica. Se apela a una reflexión constante y crítica en el entramado complejo que son los procesos sociales y los diversos actores que intervienen.

3. Centros de Acogimiento y Fortalecimiento Familiar

Al momento se evidencian dos actores fundamentales en la defensa de los derechos de las personas, el Estado y las organizaciones de la sociedad civil, en oportunidades ambos celebran convenios para la gestión de programas y proyectos sociales. El presente capítulo pretende abordar la modalidad de atención de centros de acogimiento y fortalecimiento familiar, los cuales existen en calidad de centros oficiales de INAU y otros que su gestión la realizan OSC en convenio con INAU.

Previo a profundizar en dicha modalidad, resulta pertinente repasar un aspecto del Código de la Niñez y Adolescencia expuesto en apartados anteriores y es la importancia de garantizar a los niños/as y adolescentes el derecho a vivir en familia y que en situaciones excepcionales que impliquen su separación del núcleo familiar y no se evidencien otros/as adultos/as referentes se considerará su ingreso a un centro público o privado, procurando que dicha instancia sea transitoria. De hecho, del artículo 68 se desprende que el INAU debe tener en consideración el interés superior del niño/a y adolescente, al momento de ser ingresado/a en sus diferentes modalidades de atención, teniendo en cuenta también los diagnósticos y estudios técnicos.

En esta línea vale destacar, de forma breve, lo que plantea el documento de Directrices sobre las Modalidades Alternativas del Cuidado de los Niños (Aldeas Infantiles y Servicio Social Internacional, 2009), el cual surge ante la evidencia de deficiencias en la aplicación de la CND en lo que refiere a situaciones de niños, niñas y adolescentes que carecen de cuidado parental o corren riesgos de perderlos. Las Directrices pretenden constituirse en un marco normativo internacional. Para su construcción, participan organizaciones de la sociedad civil, adolescentes que transitan experiencias de acogimiento, el Comité de las Naciones Unidas de los Derechos del Niño, entre otros actores. En su texto plantean dos principios básicos: 1- el de necesidad, expone el valor de la prevención y apoyo a niños/as y adolescentes para que permanezcan bajo el cuidado de su familia, para esto, es requisito contar con una adecuada legislación y recursos sociales que posibiliten evitar la separación de éstos/as y sus familias, éste es considerado el último recurso, previamente estipulan que se lleve a cabo una evaluación rigurosa donde estén involucradas todas las partes, niños/as y adolescentes, familia, técnicos, Estado, etc. y 2- el de idoneidad, las Directrices establecen alternativas de acogimiento, explicitando la necesidad de atender las situaciones singulares de cada niño, niña y adolescente, las respuestas deben ser acordes a cada necesidad, a la vez, plantean que debe revisarse de forma sostenida la efectividad del acogimiento y apuntar a un reintegro familiar o con referentes afectivos.

El presente artículo propone abordar una alternativa de acogimiento específica dentro del INAU, los Centros de Acogimiento y Fortalecimiento Familiar, los cuales pertenecen al sistema de protección 24 horas. Implica que, ante la situación de vulneración de derechos, se decreta judicialmente medidas de protección donde de forma provisoria o definitiva se separa a niñas, niños y adolescentes de su familia y deben ingresar a un centro de residencia, siendo un objetivo central por parte del INAU garantizar que permanezcan el menor tiempo posible y, por consiguiente, apuntar a una revinculación familiar o la búsqueda de adultos/as referentes.

Para comprender dicha modalidad de atención, es de importancia exponer algunas características de los llamados hogares de amparo, los cuales difieren en el diseño, metodología e infraestructura de los CAFF, promoviendo el INAU una reconversión de dichos hogares a CAFF.

Silva y Domínguez (2017) establecen que antiguamente los hogares de amparo desarrollan un modelo tutelar, algunas características que los colocan dentro de dicho modelo son un cotidiano donde predomina la regulación en base a reglamentos y normas que devienen en sanciones ante su incumplimiento, la circulación indiscriminada de adultos/as a cargo, la no existencia de referencias individuales y la escasa promoción de circulación social. A la vez, destacan instalaciones que dan cuenta de una estructura edilicia con características de internado, a modo de ejemplo, un baño con varias piletas e inodoros y una sala de duchas, careciendo los niños/as y adolescentes de intimidad y no constituyéndose en un lugar acogedor que pueda identificarse como cualquier casa. Sin embargo, comienza a predominar la doctrina de la protección integral que supone un nuevo paradigma, donde niños/as y adolescentes no son considerados/as como objetos de caridad, control, vigilancia y castigo, de lo contrario, son vistos y entendidos como sujetos de derechos, participando de forma activa en las decisiones que los/as involucren. También, se coloca el esfuerzo por reivindicar el derecho a vivir en familia, evitando que las necesidades materiales de vida se constituyan en un impedimento para ello.

En un documento del INAU titulado Guía para la reconversión de CAFF (2018) se informa que el objetivo principal de un CAFF trasciende al desarrollo de estrategias cotidianas de cuidado de un hogar de amparo y apuntan a generar soportes para que niños, niñas y adolescentes puedan encontrar cuidado y protección por parte de adultos/as referentes. En consecuencia, las estrategias de intervención están fundamentalmente destinadas a la desinternación, propiciando vínculos sanos y significativos.

El texto da cuenta sobre la necesidad de que pensar y reflexionar en torno a este cambio de

concepción de los centros de protección 24 horas surge, a partir de un proceso de diagnóstico y evaluación de los modelos de atención por parte del Instituto con el apoyo del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), en virtud de afianzar el derecho a vivir en familia y comunidad. Ante lo cual, el fortalecimiento familiar se constituye como pilar fundamental potenciando las capacidades y habilidades de los y las integrantes para ejercer un correcto cuidado de los niños, niñas y adolescentes. Se aclara que el cuidado no necesariamente debe estar bajo la responsabilidad de padres y madres, de lo contrario, incluye a todos los/as familiares y adultos/as significativos/as, con capacidad de garantizar protección.

Para la reconversión se establecen cinco pasos orientadores: 1- construcción de un proyecto de centro, en el cual se indique lo que se pretende trabajar, las estrategias del equipo y una planificación, contribuyendo dicho marco a la toma de decisiones y oficiando como insumo para el devenir histórico del centro; 2- contar con un diagnóstico de cada niño, niña y adolescente que se encuentre en modalidad de residencia, para éste se entiende pertinente generar proximidad a la familia de origen, otros/as adultos/as que puedan constituirse en referentes, redes comunitarias, análisis de los vínculos, promover redes de contención y apoyo, en suma, contar con un mapeo general de su situación; 3- se plantea que el cambio de modelo de gestión a un CAFF requiere de una reestructura interna de sus funcionarios/as, los/as cuales puedan atender las siguientes áreas de trabajo: apoyo a los cuidados familiares en contextos, acompañamientos a familias de acogida y a procesos de adopciones y actividades dentro del centro; 4- definición de un proyecto de atención integral (PAI), este punto deviene de las orientaciones 2 y 3, es decir, una vez que se establezca el diagnóstico situacional y estén distribuidas las tareas y funciones en el CAFF, se realizan las PAI atendiendo las necesidades de cada niño, niña y adolescente y 5- conocimiento, uso y articulación con áreas enclaves del propio INAU como el área jurídica, de adopciones, entre otras (INAU, 2018).

En definitiva, las orientaciones expuestas hacia una reconversión a CAFF reivindican la necesidad de que niños, niñas y adolescentes permanezcan el menor tiempo posible en un centro de residencia y se desplieguen acciones en procura de garantizar el derecho a vivir en familia.

Con relación a esto, Silva y Domínguez (2017) reflexionan sobre la necesidad de desinternar, en tanto rediseñar estrategias institucionales y técnicas, las cuales puedan respetar las trayectorias y circunstancias singulares de cada niño/a y adolescente. Sin embargo, aclaran que apuntar a la desinternación no se corresponde, mejor dicho, no significa desinstitucionalizar y desatender. Se remarca la necesidad de un Estado presente que garantice la protección de derechos de niños/as y adolescentes, por lo contrario, no implica disminuir su responsabilidad.

En palabras de los autores:

La desinternación es un imperativo normativo, ideológico y ético. La vida en familia debe ser promovida tanto como deben evitarse los cuidados institucionales en residencia. Asumirnos profundamente incapaces de garantizar cuidados en ámbitos institucionales es el mejor aporte que podemos hacer a los niños, adolescentes y familias. La corresponsabilidad estatal con las familias que han perdido los cuidados o corren riesgo de perderlos es imprescindible, pero debemos reconocer que les da entidad de institucionalizadas. La carga negativa que el término recibe de los propios actores del sistema de protección hace que la autopercepción de los niños y las familias, así como la visión de la sociedad en su conjunto, sea de individuos incapaces y dependientes. Derrumbar este enfoque resulta esencial si queremos construir propuestas liberadoras, no abandonicas, en las que los sujetos sean protagonistas a pesar de requerir asistencia. (Silva y Domínguez, 2018, p. 100)

De esta forma, la modalidad de atención que se desarrolla debe ser considerada como transitoria, para esto, se requiere de la asunción de un compromiso ético y profesional de los diversos actores que se encuentran implicados, ahondando esfuerzos en el despliegue de acciones conjuntas que garanticen los derechos de los niños/as y

adolescentes y sus familias, desde una protección integral.

El respeto por la pluralidad de saberes y el sentir de los demás, implica colocar a las personas como sujetos de derechos, por consiguiente, deben ser parte del proceso.

4. Combinación OSC-CAFF-COVID-19 y sus desafíos

Luego del devenir que se realiza, el cual permite dar a luz el entramado que da sustento a la existencia de los centros de acogimiento, a continuación, se vislumbran características de la experiencia de un CAFF del área metropolitana, abordando aspectos generales y algunos que son profundizados por el actual contexto de emergencia sanitaria por COVID-19.

El CAFF a desarrollar, está destinado a 25 adolescentes de entre 13 y 17 años y 11 meses de edad, tiene una modalidad de puertas abiertas, donde se trabaja para la construcción de un proyecto de vida en el cual la circulación por el espacio público, organizaciones, redes comunitarias y familiares es parte vital. Tiene 16 cupos en residencia, o sea, adolescentes que viven en el centro y 9 cupos en calidad de contexto, es decir, ante la existencia de condiciones protectoras, el/la adolescente pasa a residir en el domicilio de su adulto/a referente, constituyéndose una instancia previa al egreso. Está integrado por un equipo interdisciplinario compuesto por educadores/as, educadores/as referentes, cocinera/o, auxiliar de limpieza, administrativa/o, trabajador/a social, psicólogo/a, psiquiatra, coordinación y dirección.

La gestión del CAFF, se constituye por sí misma en un desafío por varias razones, entre éstas se puede destacar la cantidad de trabajadores/as con que cuenta al ser un centro 24 horas, 23 personas conforman el equipo fijo y en ocasiones, como por ejemplo cuando hay certificaciones del personal y/o internaciones hospitalarias de los y las adolescentes, se suman educadores/as retenes y cuidadores/as. Otra razón, es la intervención con situaciones de alta vulnerabilidad y riesgo social, como se hace mención en el primer ca-

pítulo cuando los marcos de sostén que los y las adultos/as brindan a los/as adolescentes fallan, se generan fracturas en los procesos de desarrollo derivando en una fragilidad psico emocional, en consecuencia, el equipo permanentemente se ve desafiado a desplegar estrategias de intervención en situaciones de crisis. Se suma a esto el acotado presupuesto del convenio que restringe las posibilidades de atender todas las necesidades y demandas que surgen, debiendo el equipo y OSC priorizar a cuáles dar respuesta.

Los aspectos que se describen y otros, se ven complejizados ante el contexto de emergencia sanitaria por COVID-19, que deriva en una redefinición de las líneas de acción ante momentos de no presencialidad en la educación y en la atención de la salud, el cierre de centros deportivos y recreativos, contagios por COVID-19 dentro del CAFF y otras situaciones que se procura desarrollar a continuación. De la experiencia de gestión del CAFF y la sistematización de datos que a la interna de la OSC se realiza, se identifican tres dimensiones principales para analizar el impacto de la pandemia dentro del Centro: 1- adolescentes; 2- equipo de trabajo y 3- OSC. Cabe mencionar, que las mismas se mantienen en constante dialéctica.

En lo que respecta a la primera, es de importancia señalar que en un artículo de UNICEF (2020) con relación a un estudio que se propone escuchar las voces de adolescentes sobre el impacto de la pandemia por coronavirus, evidencia que las medidas de aislamiento social, preventivas y obligatorias, influyen fuertemente en el desarrollo de sus vidas. Como se expone en el primer apartado, en la etapa de la adolescencia ocurre un importante desarrollo de nuevas habilidades sociales, cognitivas y emocionales, sin embargo, las mismas no pueden ser desplegadas de forma natural por quienes son adolescentes en estos tiempos. Esta coyuntura, restringe las posibilidades de que concurren de forma presencial a sus centros educativos, compartiendo instancias con su grupo de pares y, de lo contrario, deben adaptarse a nuevas formas de estudiar e intercambiar diálogos y experiencias. Los centros educativos, además de la educación brindan contención

emocional y social. Se añade que la pandemia no solo modifica la manera en que se cursan los estudios sino también la forma en cómo transcurre el tiempo libre y recreación. El estudio, demuestra que algunos de los sentimientos descritos por adolescentes ante este contexto son de angustia, agobio, estrés, aburrimiento y ansiedad.

Lo que exhibe UNICEF se ve exponencialmente reflejado en un centro 24 horas donde conviven 16 adolescentes, los/as cuales presentan características de fragilidad psico afectiva producto de las diversas situaciones de vulneración de sus derechos (maltrato, abuso sexual, explotación sexual, negligencia, ausencia de figuras adultas protectoras; entre otras). La situación de pandemia y con ella, el que no mantengan actividades extra-centro, aumenta su permanencia en él y por consiguiente la circulación e intercambio constante dentro de la casa, deriva en tensiones en la convivencia y dificultades en la resolución de conflictos.

Dicha situación sanitaria, implica que en determinados períodos de tiempos se limiten las visitas de adolescentes a los hogares de familiares y adultos/as referentes. El interés por el estudio y realización de actividades disminuye considerablemente y aumenta el tiempo de ocio. Al comienzo de la pandemia se observa que a nivel emocional influye el pensar en la posibilidad de contraer el virus aumentando las conductas de autocuidado, sin embargo, con el transcurso del tiempo se naturaliza la situación producto del desgaste de ese sentir y comienzan a desplegar conductas opuestas que implican riesgos, como reducir los hábitos de higiene, transitar el espacio público sin protección y mantener contacto con grupos de pares sin respetar la burbuja. En el transcurso de la primera mitad del corriente año, se registra en el centro 10 adolescentes que transitan la enfermedad y 8 lo hacen de forma simultánea, lo que deriva en una transformación de la cotidianidad de la casa en términos generales.

En definitiva, las situaciones descritas que profundiza la pandemia generan un aumento de episodios de riesgos, baja la tolerancia a la frustración, aumenta la transgresión de límites, se incrementan los episodios de discusiones y con-

flictos entre ellos/as y en algunos/as aumenta el consumo de sustancias psicoactivas. Estos aspectos derivan en momentos de tensiones dentro de la casa, derivando en una ansiedad generalizada, agresiones verbales y físicas, episodios de auto y heteroagresividad, conductas opositoras, intentos de autoeliminación, importantes y constantes roturas de mobiliario; el enfrentamiento violento se constituye como respuesta habitual ante la puesta de límites. Esta fragilidad psico afectiva queda representada en las diversas derivaciones que el equipo realiza a centros de agudos y medio camino, no contando el centro de puertas abiertas con las características necesarias para salvaguardar su integridad física y emocional.

En lo que refiere a la segunda dimensión, el equipo de trabajo se observa que la pandemia también repercute en los y las trabajadores/as. Deben transcurrir su jornada laboral respetando los protocolos sanitarios y por consiguiente respetando el distanciamiento, utilizando túnicas, mascarillas, y demás elementos protectores, impactando en la naturaleza del vínculo con los y las adolescentes y el tránsito dentro del centro. Las situaciones de riesgos desarrolladas en el párrafo anterior, implica que el equipo aumente su exposición para desarticular situaciones de violencia. Pese al esfuerzo del equipo, se registran dificultades para que los y las adolescentes respeten medidas de protección contra el coronavirus, se generan transgresiones ante el cumplimiento de la cuarentena mientras se cursa la enfermedad. Esta situación conlleva a que el personal se encuentre frente a una mayor exposición al virus, lo que tiene repercusiones a nivel emocional.

Desde el inicio del año 2021 al mes de junio, se registran 15 certificaciones médicas, principalmente en el equipo de educadores/as, producto de contacto directo con positivos COVID (dentro y fuera del centro) o ante el contagio del virus y 6 certificaciones, a causa de episodios de angustia y estrés y agresiones físicas sufridas por episodios de violencia por parte de adolescentes. Las certificaciones derivan en la incorporación de personal nuevo para cubrir esos períodos de tiempo, en la mitad del año se registran 16

educadores/as retenes. Esta situación también se constituye como debilidad, ya que al ser nuevos integrantes del equipo lleva un tiempo construir confianza con los y las adolescentes e ir adaptándose y conociendo todas las situaciones, por consiguiente, hay un corte en la intervención lo que perjudica los procesos. Otro punto es que, ante la falta de personal, se diagrama que los turnos de educadores/as pasen de 6 a 8 horas, constituyéndose en una dificultad para llevar adelante el cotidiano, ya que el aumento de horas genera incremento del cansancio. Ante lo cual, se registran en dicho lapso 7 renunciaciones de trabajadores/as, expresando como motivos principales el desgaste emocional y el monto salarial que no acompaña la complejidad de la tarea.

La última dimensión, pero no menos importante, es el rol que adquiere la OSC en tanto mediación entre el par CAFF-COVID. Ante las dificultades desarrolladas en torno al proceso de los y las adolescentes y trabajadores/as, la OSC asume el desafío de dar respuestas a problemáticas que hasta entonces no se registran o al menos no con tanta fuerza.

Un aspecto es el presupuestal, la partida económica en contexto de pandemia es la misma que figura en el convenio. Por lo que, si bien los centros deportivos y recreativos cierran, no se cuenta con presupuesto extra para incorporar talleristas que puedan asistir al centro y, de esta forma, ampliar el abanico de actividades para los y las adolescentes. Otro aspecto es que, ante el cierre de centros educativos y la disposición de la virtualidad, no son suficientes los recursos materiales para que los y las adolescentes puedan estudiar en óptimas condiciones dentro de la casa, como por ejemplo en lo que refiere a cantidad de computadoras.

Otro aspecto a destacar es que en el primer trimestre de gestión del CAFF (año 2020), la OSC realiza un diagnóstico de situación y evidencia debilidades en la conformación de la estructura del equipo que INAU propone y se firma en el convenio, principalmente en que solamente el cargo de dirección tiene disponibilidad 24 horas y entre la dirección y el equipo técnico no hay otro rol que amortigüe el trabajo. Ante lo

cual, se presenta ante el INAU una propuesta de modificación de la estructura, incorporando además de la dirección, un rol de coordinación y dos educadores/as referentes con disponibilidad las 24 horas. Dicho cambio se promueve con el fin de generar una potenciación, amortiguación y mejor distribución de las tareas en la intervención, en tanto, se visualiza el impacto positivo de que cuatro personas atiendan el amplio espectro de demandas y, a su vez, generando guardias que permitan al personal descansar y no concentrando toda la responsabilidad y las guardias de 24 horas en una sola persona.

Otro cambio en la estructura respecto al equipo original es la incorporación de un/a Psiquiatra Infantil, si bien la licitación no incluye dicho rol, desde el inicio de la gestión del CAFF desde las autoridades del INAU se recomienda y solicita su ingreso. Algunas de sus tareas son: realizar diagnósticos primarios de cada situación, atiende las urgencias que emergen, indica medicación, coordina con el resto del equipo técnico y participa en delinear estrategias de acción y realiza derivaciones a centros de agudos y medio camino. Se vislumbra que aquí la demanda no surge de la OSC sino del propio INAU, desencadenándose una situación de tensión ya que el rol no es colocado en la licitación, pero luego es solicitado formando parte dicho rol del mismo presupuesto que se firma.

La incorporación de psiquiatra, coordinación y educadores/as referentes, como forma de crear una estructura más potente que fortalezca la intervención con los y las adolescentes, es evaluada positivamente por el equipo, en contra posición, implica reducir los salarios, ya que con el mismo rubro salarial se incorporan nuevos cargos, convirtiéndose en una fortaleza y debilidad a la vez.

Otro aspecto a destacar es que, producto del aumento de situaciones de violencia y desgaste en el equipo en el contexto de pandemia, desde la OSC se crea un proyecto de cuidado de equipo a cargo de un Lic. en Psicología externo al centro, cuyo sustento económico no proviene de la escasa partida del INAU, de lo contrario, a fondos que la OSC busca a través de otros medios, el mismo se encuentra funcionando desde

el mes de mayo del presente año y está pautado hasta diciembre. Las prácticas de intervención que el equipo del CAFF despliega, se asocian a situaciones de alta vulnerabilidad y riesgo social, provocando un impacto emocional en los y las funcionarios/as, ante lo cual, se considera de importancia que tengan presente el cuidado como forma de protegerse y continuar trabajando de manera motivada y entusiasta. Se entiende que el desplegar acciones de cuidado, promueve el bienestar y equilibrio en la vida laboral. El cuidado de equipo es:

Todas aquellas acciones llevadas a cabo por un equipo de trabajo y su institución, en el contexto de trabajo en derechos humanos, de cuidado de los efectos de la atención permanente de situaciones de vulneración de derechos. Estas acciones serán motivadas por el propio equipo de trabajo y/o por la dirección en que está inserto dicho equipo. Estará orientado a promover un estilo de comunicación claro, un refuerzo de habilidades, supervisión de casos y espacios de distensión en el trabajo y/o en espacios de trabajo en redes con instituciones que trabajan la misma temática. (Reyes Valenzuela, 2013, p. 87)

De esta forma, quedan expuestos los principales desafíos que conlleva la gestión del CAFF en el actual contexto. La exposición permite comprender el entramado complejo que engloba un centro 24 horas, pero por sobre todo ubicar el accionar de la OSC en la elección de una acción propositiva, crítica y resolutoria de los emergentes.

Consideraciones Finales

A partir de los aportes de Lourau (2001) el artículo plantea una lógica de exposición para sus efectos analíticos, que permite evidenciar un momento universal exponiendo aspectos que constituyen a las adolescencias, entendiéndose como una etapa de crisis, pero en sentido de cambios, cambios que se producen a nivel biológico, psíquico y emocional y según la contención familiar, de adultos/as referentes, las organizaciones y grupo de pares con que los/as adolescentes se vinculen, tienen un impacto diferente en cada

uno/a. A su vez, la institución Estado y las normas que imparte para garantizar los derechos de niñas, niños y adolescentes, mediante sus organizaciones como el INAU.

Se continúa el análisis a través del momento particular, exponiendo los pasos orientadores para la reconversión de los CAFF, sus diferencias con los hogares de amparo, basadas en aspectos teóricos, éticos y políticos y se informa de sus objetivos principales en tanto modalidad de atención.

En el momento singular, se expone la situación de adolescentes que se encuentran por disposición judicial con medidas de protección y están residiendo en un centro 24 horas del área metropolitana de Montevideo, gestionado por una OSC en convenio con INAU. También se hace mención a los y las integrantes del equipo de trabajo, dado que se constituyen en figuras claves para el desarrollo de los y las adolescentes, despliegan acciones interdisciplinarias en procura de garantizar la salud, educación, la revinculación familiar o la búsqueda de adultos/as que oficien de referencia, promueven acciones para potenciar procesos de educación emocional, en tanto desarrollo de competencias emocionales y habilidades sociales que aumenten el bienestar desde cada singularidad y en procesos colectivos/sociales; entre otras actividades que contribuyen a brindar una atención integral.

Sin embargo, más allá de las características propias de un CAFF y los desafíos que su gestión conlleva, en lo que respecta a la interrelación de aspectos como el presupuestal, los recursos humanos y materiales, la alta vulnerabilidad y riesgo social de las situaciones y la variedad de actores que interactúan; el artículo pone el foco en cómo algunas situaciones se magnifican ante el contexto de emergencia sanitaria por COVID-19, por lo que, existe una resignificación de los desafíos.

Se observa cómo la OSC desde su rol mediador, despliega estrategias de intervención para atender ciertas demandas que se ubican entre las limitantes de la política social y los sujetos. Promueve un accionar propositivo en la resolución de conflictos, jugando creativamente con los re-

cursos que el proyecto tiene y los que la propia OSC cuenta o consigue, asumiendo un compromiso ético en la defensa de los derechos de los y las adolescentes.

Si bien hay normativas y orientaciones generales instituidas para el funcionamiento de un CAFF, se entiende necesario realizar un diagnóstico que sea puesto en constante valoración, mediante el cual se construyan propuestas instituyentes que atiendan la singularidad de cada centro y dentro de éste de cada adolescente y equipo. Se considera fundamental para su concreción, la promoción de espacios de intercambio y diálogos de saberes y sentires con los múltiples actores en juego: integrantes del equipo, adolescentes, personal del INAU e integrantes de la OSC.

Más allá del rol que asume la OSC en la defensa de los derechos y la elección de un trabajo propositivo y creativo que trasciende lo convenido, es de relevancia preguntarse: ¿Por qué el Estado continúa terciarizando la atención de las personas en situación de vulnerabilidad? ¿Por qué el Estado no destina un presupuesto que permita cubrir realmente las necesidades de los y las adolescentes que están en un CAFF? ¿Es realmente posible cumplir con todos los objetivos propuestos en la reconversión a CAFF con el presupuesto que se destina para cada Proyecto? No es intención del presente artículo dar respuestas acabadas, de lo contrario, mediante el rodeo teórico y la experiencia expuesta, sumado a interrogantes que surgen, despertar interés en profundizar la problematización de la temática.

Bibliografía

- Aldeas Infantiles y Servicio Social Internacional. (2009). Directrices sobre las Modalidades Alternativas del Cuidado de los Niños. Naciones Unidas. <https://www.sos-childrensvillages.org/get-media/38938d0e-5521-4f98-bbae-99a1da961df6/1012-UN-Guidelines-SPANISH.pdf>
- Ley N° 17.823 Código de la Niñez y Adolescencia. <https://www.impo.com.uy/bases/codigo-ninez-adolescencia/17823-2004>
- Lourau, R. (2001). *El análisis institucional*. Amorrortu.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2015). Manual de Fortalecimiento para Organizaciones Sociales. <http://guiaderecursos.mides.gub.uy/innovaportal/file/54256/1/manualorgsocialesweb-1.pdf>
- Schvarstein, L (2006) *Psicología social de las organizaciones*. Paidós.
- Pasqualini, D. y Llorens, A. (2010). *Salud y Bienestar de Adolescentes y Jóvenes: Una Mirada Integral*. OPS- OMS- Facultad de Medicina, Universidad de Buenos Aires.
- Rivero, S. (2018). Relación Sociedad Civil-Estado para la gestión de Políticas Sociales: ¿un campo ocupacional consolidado para Trabajo Social? *Fronteras*, 11: 103-114.
- Reyes Valenzuela, C. (2013). El cuidado en equipos de trabajo en derechos humanos: factores que promueven agotamiento y propuestas de recuperación. *Revista de Derechos Humanos. Aportes Andinos*, 33: 84-99.
- Silva, D. y Domínguez, P. (2017). *Desinternar sí. Pero ¿cómo? Controversias para comprender y transformar las propuestas institucionales de protección a la infancia y la adolescencia*. La Barca- UNICEF.
- UNICEF (2020). Adolescencia en tiempos de #COVID19. Cómo viven las y los adolescentes la pandemia por coronavirus y el aislamiento social, preventivo y obligatorio. <https://www.unicef.org/argentina/historias/adolescencia-en-tiempos-de-covid19>