

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

LA GESTIÓN DEL CUIDADO:

**Una Investigación Acción Participativa con World Vision Perú (2012-
2014) para construir un Instrumento de Protección de la Niñez**

Tesis para optar el grado de Magíster

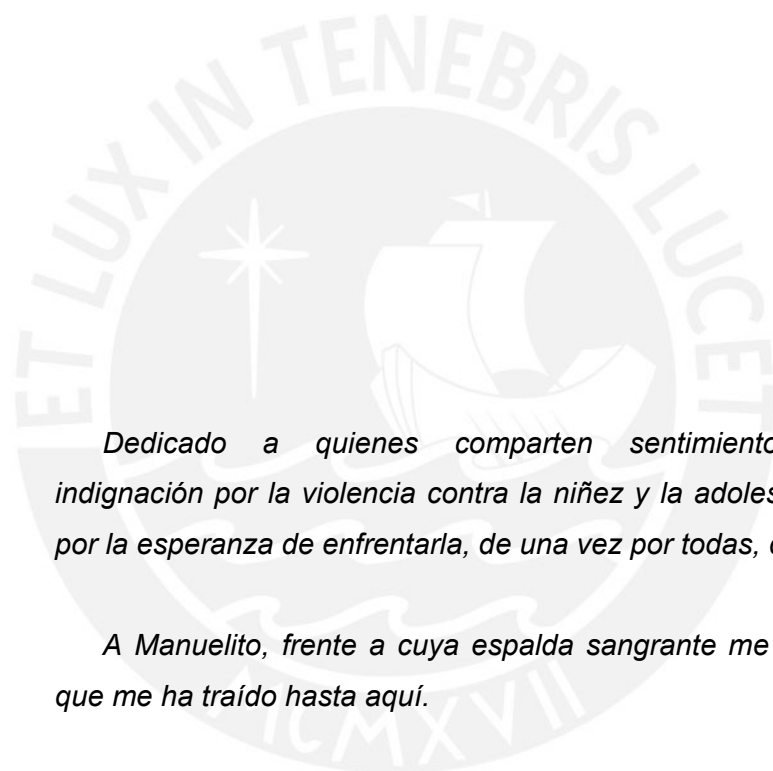
BLANCA ANGELIT GUZMÁN CHÁVEZ

ASESORA

Magister Teresa Tovar Samanez

LIMA – PERÚ

2015



Dedicado a quienes comparten sentimientos encontrados: indignación por la violencia contra la niñez y la adolescencia, y alegría por la esperanza de enfrentarla, de una vez por todas, desde la raíz.

A Manuelito, frente a cuya espalda sangrante me comprometí a lo que me ha traído hasta aquí.

A Teresa Tovar, mi asesora, que siempre reconoció el potencial de contribución que mi trabajo tenía y me ayudó a desenredar las madejas.

A Elizabeth Salcedo, cuya guía paciente y cálida fue determinante para encontrar y desarrollar la esencia de la IAP y para no tirar la toalla.

A los profesores Amelia Fort y Mauricio Zeballos, miembros de mi jurado, cuyos pertinentes comentarios me permitieron mejorar este reporte.

No habría llegado hasta aquí de no ser por la combinación de sapiencia y ternura de Dámaris Meza quien procesó la línea base y persistió para que yo persista.

Fue posible convertir en gráficos y composiciones mis febriles imaginaciones gracias a la habilidad cariñosa de mi amigo el diseñador gráfico Lander Aspajo.

A Isabel Meza por haber acompañado paciente y afectuosamente el proceso atendiendo diversas tareas de procesamiento y comunicación.

A Esteban Zavala por su tesón, paciencia, meticulosidad y compromiso cálido en la difícil tarea de formatear el reporte.

A Caleb, Angie, Dámaris y Yanet por estar conmigo de esas maneras en que sólo la familia puede estar cuando respondemos a los retos trascendentes de la vida.

Y a World Vision Perú: a sus trabajadores que conformaron los diversos equipos; a su gerencia nacional; a los niños, niñas y adolescentes de la red ANALIT y los no organizados; y a los socios estratégicos, con quienes construimos este sueño. Mi gratitud y reconocimiento por haberse atrevido a pagar el alto precio junto conmigo de caminar sin rendirse para poder constatar que “otra investigación es posible” y por eso “otra protección de la niñez será posible”.

Siglas

ADAPT:	Herramienta de Análisis, Diseño y Planeamiento para la Protección de la Niñez
ANALIT:	Alianza Nacional de Líderes de Transformación
CDN:	Convención sobre los Derechos del Niño (Convención)
CDA:	Centro de Aprendizaje
CEM:	Centro de Emergencia de la Mujer
DEMUNA:	Defensoría Municipal del Niño y Adolescente
ECI:	Equipo coordinador de la investigación (ECN y ECR)
ECN:	Equipo coordinador nacional
ECR:	Equipo coordinador regional
GS	Gerencia Social
GSPN:	Gerencia Social de la Protección de la Niñez y la Adolescencia
IAP:	Investigación Acción Participativa
IGPN:	Instrumento de Gestión de la Protección de la Niñez
INEI:	Instituto Nacional de Estadística e Informática
NNA:	Niñas, niños y adolescentes
OA:	Oficina de área
OMS:	Organización Mundial de la Salud
ON:	Oficina Nacional
ONG:	Organización No Gubernamental
PNAIA:	Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia
PDA:	Programa de Desarrollo de Área
PEN:	Programa Estratégico Nacional
PN:	Protección de la niñez
PNP:	Policía Nacional del Perú
SNAINA:	Sistema Nacional de Atención Integral Niño y el Adolescente
UNICEF:	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
WVI:	World Vision International
WVP:	World Vision Perú

Índice

Capítulo 1: Planteamiento y justificación	12
1.1. Introducción	13
1.2. Preguntas centrales	14
1.3. Relevancia	14
1.4. Objetivos	15
1.4.1. Objetivo general	15
1.4.2. Objetivos específicos	15
1.5. Estructuración del IGPN y definición de sus elementos	16
Capítulo 2: Marco teórico y metodológico	17
2.1. Visión integradora de la Política: el desafío de la complejidad	19
2.2. Niñez: de la cronología al concepto construido como forma de poder	20
2.3. La PN como agenda prioritaria	21
2.3.1. De la Situación Irregular a la Protección Integral	21
2.3.2. La PN como protección frente a la violencia	24
2.3.3. El dolor visible de la infancia: la violencia contra la niñez	25
2.3.3.1. El dilema conceptual	25
2.3.3.2. La diversidad de formas de violencia contra los NNA	26
2.3.3.3. Las cifras de la violencia contra los NNA	28
2.3.3.4. El análisis causal de la violencia contra los NNA	29
2.3.3.5. El impacto de la violencia contra los NNA	33
2.3.4. Los retos actuales de la PN	33
2.3.4.1. Una perspectiva compleja y preventiva	33
2.3.4.2. Sistemas de Protección Integral de la Niñez eficaces	35
2.3.4.3. Formación de las capacidades requeridas	36
2.4. La Teoría del Cambio Organizacional y la Protección Integral de la Niñez	37
2.5. La investigación Acción Participativa y la PN	39
2.5.1. La esencia epistemológica y metodológica de la IAP	39
2.5.2. La PN en la agenda actual de la IAP	42
Capítulo 3: Diseño metodológico	47
3.1. Variante IAP utilizada	48
3.2. La construcción del conocimiento	48
3.3. Ejes y aspectos	49
3.4. Equipo de investigación y actores participantes	50
3.5. Unidades de investigación	51
3.6. Número de participantes	52
3.7. Etapas y actividades	53
3.8. Ruta de construcción del IGPN	55
3.9. Técnicas y herramientas	56

Capítulo 4: Diagnóstico situacional	58
4.1. Hallazgos	59
4.1.1. Los monstruos existen: el mapa de la violencia	59
4.1.2. Las posturas de los diferentes actores sobre el concepto de violencia	60
4.1.3. La telaraña de la violencia contra los NNA	62
4.1.3.1. “El lugar donde más son maltratados los NNA es su casa”	62
4.1.3.2. “Sufrimos porque mucho nos maltratan los profesores”	68
4.1.3.3. “¿Dónde está el Estado que no llega?”	69
4.1.4. Las representaciones de los NNA acerca de la violencia contra la niñez	70
4.1.5. La forma de diagnosticar de los NNA	71
4.1.6. Las implicancias del diagnóstico situacional para la protección	75
4.1.6.1. Oportunidades y limitaciones para la protección fuera de WVP	75
4.1.6.2. Implicancias del diagnóstico para la intervención de WVP	75
4.2. Meta análisis : la “verdad” del monstruo de la violencia contra los NNA	79
4.2.1. “La violencia está siempre en todo”: la radicalidad del concepto holístico de violencia contra los NNA	80
4.2.2. Hay que mirar la violencia contra los NNA desde la raíz para solucionarla	83
4.2.3. La familia y docentes siguen siendo los mayores maltratadores	84
4.2.4. La radicalización de la mirada diagnóstica: violencia como telaraña	85
4.2.5. La territorialidad de la violencia contra los NNA	90
4.2.6. La emergencia de una cultura de ternura	93
4.2.7. Potencial de diagnóstico para contribuir a la GSPN	95
Capítulo 5: Diagnóstico y planteamiento gerencial de la Protección de la Niñez	96
5.1. Hallazgos	98
5.1.1. El marco conceptual de la PN	98
5.1.1.1. Dispersión y confusión: diagnóstico del marco conceptual de la PN	98
5.1.1.2. Emergencia de la PN como “cuidado con amor”: el marco conceptual	101
5.1.1.3. El Marco conceptual final	101
5.1.1.4. El significado del marco conceptual: un cambio paradigmático	106
5.1.2. Los lineamientos estratégicos para la PN como “gestión del cuidado”	109
5.1.2.1. Desconocimiento, desarticulación y limitación presupuestal	109
5.1.2.2. Los lineamientos para garantizar una PN como gestión del cuidado	109
5.1.2.3. Innovación y alineamiento: tensión permanente	111
5.1.2.4. Aspiraciones y valor agregado: significado de los lineamientos	114
5.2. Meta análisis: el instrumento para la “gestión del cuidado”	115
5.2.1. Un IGPN que recoge el cambio paradigmático de la PN	115
5.2.2. La propuesta holística: ¿más allá del paradigma “integral” de la PN?	119
5.2.3. La PN como “gestión del cuidado”	120
5.2.3.1. Una gestión del cuidado como biología del amor	120
5.2.3.2. Los lineamientos estratégicos para una Gestión del Cuidado	122
5.2.3.3. Desafíos del “cuidado con amor” hacia el sistema de PN	124

Capítulo 6: El proceso	126
6.1. La historia del proceso como “Trama de hitos”	128
6.1.1. Etapa previa	130
6.1.2. La primera etapa	130
6.1.3. La segunda etapa	135
6.1.3.1. Una crisis persistente	136
6.1.3.2. La construcción participativa de las herramientas	140
6.1.3.3. El planteamiento final	142
6.1.3.4. La celebración de la participación	143
6.1.3.4.1. La participación de los NNA	143
6.1.3.4.2. La participación conjunta de socios estratégicos y NNA	145
6.1.3.4.3. La participación de los actores de WVP	147
6.2. El meta análisis del Proceso: la hermenéutica de la maravilla	153
6.2.1. IAP como encuentro de emociones	153
6.2.2. IAP como articulación de las voces desde las bases y a nivel institucional	156
6.2.2.1. “Para oírte mejor”: el acercamiento como estrategia para oír	156
6.2.2.2. Voces naturales que hablan de y desde la vida	157
6.2.2.3. Voces dialógicas que acortan brechas	157
6.2.2.4. Voces políticas como voces transformadoras	159
6.2.2.5. Herramientas distintas para voces distintas	160
6.2.3. IAP como despertar de procesos	161
6.2.4. Investigación alimentada por la presencia de Dios	162
6.2.5. IAP como metodología que se conoce en forma vivencial	163
Capítulo 7: Conclusiones y recomendaciones	164
7.1. Conclusiones	166
7.1.1. Es posible lograr un IGPN consistente	166
7.1.2. El paradigma holístico no es “adorno” conceptual de las políticas de PN	166
7.1.3. La IAP puede construir políticas con visión integradora	171
7.1.4. Cambios institucionales son oportunidades para cambios paradigmáticos	176
7.1.5. Para transformar hay que ser transformados	177
7.2. Recomendaciones: y ahora ¿qué?	178
7.2.1. Recomendaciones para WVP	178
7.2.1.1. Comprometerse con los hallazgos como “grito de llamado”	178
7.2.1.2. Atreverse a nuevos desarrollos del paradigma holístico	179
7.2.2. Recomendaciones para la Gerencia social	181
7.2.2.1. Asumir el desafío de una PN con visión integradora	181
7.2.2.2. La necesidad de los puentes transdisciplinarios	181
7.2.2.3. Incorporar y ahondar la innovación metodológica de la IAP	182
7.3. Reflexiones para regresar y volver a salir	183
Bibliografía	184

Anexos	190
Anexo N° 01: Casos atendidos por las Defensorías del Niño y del Adolescente (DEMUNA)	190
Anexo N° 02: Funciones del Equipo IAP	191
Anexo N° 03: Etapas, objetivos y descripción de actividades	192
Anexo N° 04: Participantes en los talleres de la IAP	193
Anexo N° 05: Técnicas e instrumentos	195
Anexo N° 06: Matrices de diagnóstico por tipos de violencia	199
Anexo N° 07: Compromisos de los NNA con la PN, Taller regional de análisis	203
Anexo N° 08: Caminos IAP	205
Anexo N° 09: Composición N° 28: Canción “Cuidado con amor”	211
Anexo N° 10: Balance final	212
Anexo N° 11: Aportes a la construcción conceptual y programática de la protección de la niñez	214
Gráficos	
Capítulo 2	
Gráfico N° 01: Marco teórico y metodológico	18
Gráfico N° 02: El sistema de protección en el marco de WVI	35
Gráfico N° 03: La espiral IAP	41
Gráfico N° 04: La IAP y su aplicación a la Gerencia Social de cordialidad	44
Capítulo 3	
Gráfico N° 05: El camino de construcción del conocimiento	49
Gráfico N° 06: Equipo de investigación (EI)	50
Gráfico N° 07: Mapa de las unidades de investigación por regiones	52
Gráfico N° 08: Total de participantes a nivel nacional según ciclo generacional y género	53
Gráfico N° 09: Total de participantes a nivel nacional en talleres de análisis con NNA	53
Gráfico N° 10: Espiral IAP de actividades por etapas	54
Gráfico N° 11: Ruta de construcción del IGPN	55
Gráfico N° 12: Dinámica del Tetralema	57
Capítulo 4	
Gráfico N° 13: Mapa de la violencia contra los NNA	59
Gráfico N° 14: Posturas sobre el concepto de violencia	60
Gráfico N° 15: Telaraña de la violencia contra los NNA	63
Gráfico N° 16: Árbol del problema de la violencia intrafamiliar contra los NNA de familias en condición de pobreza	87
Capítulo 5	
Gráfico N° 17: Proceso de elaboración del marco conceptual de la PN de WVP	98
Gráfico N° 18: Marco conceptual 1	101
Gráfico N° 19: Nuevos aportes al marco conceptual 1	102
Gráfico N° 20: Marco conceptual Final de la Protección Niñez	107

Gráfico N° 21: Los lineamientos estratégicos y su ruta de construcción	110
Gráfico N° 22: Alineamiento de las orientaciones estratégicas del IGPN	112
Capítulo 6	
Gráfico N° 23: Trama de hitos en el proceso IAP	129
Anexos	
Gráfico N° 24: Participantes adultos y NNA en talleres multiactores a nivel regional	194
Gráfico N° 25: Total de participantes a nivel regional en talleres de análisis con NNA	194
Cuadros	
Capítulo 2	
Cuadro N° 01: Violencia contra los NNA a nivel nacional, según CEM	29
Capítulo 3	
Cuadro N° 02: Criterios de selección del PDA	51
Capítulo 4	
Cuadro N° 03: Concepto holístico de la violencia según los NNA	80
Cuadro N° 04: Concepto holístico de violencia intrafamiliar contra los NNA	86
Capítulo 5	
Cuadro N° 05: Diagnóstico del marco conceptual en actores WVP y externos	100
Cuadro N° 06: Concepto holístico de PN según los NNA	104
Cuadro N° 07: Categorías del concepto de PN	108
Cuadro N° 08: El sentido de los cuatro lineamientos estratégicos	111
Anexos	
Cuadro N° 09: Composición del equipo de investigación	191
Cuadro N° 10: Etapas, objetivos y descripción de actividades	192
Cuadro N° 11: Participantes en los talleres de la IAP	193
Cuadro N° 12: Técnicas e Instrumentos por objetivos	195
Cuadro N° 13: Maltrato físico y/o psicológico de parte de padres y/o madres (La Libertad, Lima, Huancavelica, Cusco y Ayacucho)	199
Cuadro N° 14: Abandono (La Libertad, Lima, Huancavelica, Cusco y Ayacucho)	199
Cuadro N° 15: Bullying o acoso escolar (Lima, Huancavelica y Cusco)	200
Cuadro N° 16: Violación o abuso sexual (La Libertad, Lima y Ayacucho)	200
Cuadro N° 17: Violencia familiar (Lima, Huancavelica y Ayacucho)	200
Cuadro N° 18: Embarazo adolescente (Ayacucho)	201
Cuadro N° 19: Pandillaje (Lima)	201
Cuadro N° 20: Explotación laboral infantil (Ayacucho)	201
Cuadro N° 21: Adicción al internet (Ayacucho)	202
Cuadro N° 22: Discriminación (Ayacucho)	202
Cuadro N° 23: Compromisos de los NNA con la PN, Taller regional de análisis	203
Cuadro N° 24: Concepto holístico de violencia intrafamiliar contra los NNA	214

Composiciones

Capítulo 3

Composición N° 01: Diversidad de actores	51
--	----

Capítulo 4

Composición N° 02: Árboles de la violencia familiar contra los NNA	66
Composición N° 03: Veredicto de los jueces sobre violencia contra los NNA	67
Composición N° 04: Alegatos de los NNA sobre las causas de la violencia	67
Composición N° 05: Impacto del diagnóstico situacional en los ECR	77
Composición N° 06: Valoración del diagnóstico situacional de parte de los ECR	78

Capítulo 5

Composición N° 07: Concepto holístico de la protección según los NNA	103
Composición N° 08: El equipo editor y el concepto final de PN	105

Capítulo 6

Composición N° 09: La crisis múltiple y su clímax en el Taller Nacional I	132
Composición N° 10: Registros de trabajos grupales en el Taller Nacional I	134
Composición N° 11: Inicio del proceso regional como hito	136
Composición N° 12: Percepciones negativas en el Taller Nacional III	137
Composición N° 13: Logros en medio de la crisis del Taller Nacional III	138
Composición N° 14: Aporte de los NNA en la validación de herramientas durante el Taller Nacional III	138
Composición N° 15: El círculo concéntrico propuesto por los ECR	141
Composición N° 16: Celebración de la participación de los NNA en los Talleres	144
Composición N° 17: Dificultades en el Taller regional de análisis con NNA	144
Composición N° 18: La celebración por los logros en los Talleres multiactores	146
Composición N° 19: Dificultades en los Talleres Multiactores	146
Composición N° 20: Celebración del Equipo	149
Composición N° 21: Celebración de la participación de la Gerencia Nacional	150
Composición N° 22: Celebración del Taller Nacional VI (Final)	151
Composición N° 23: Mural IAP con el producto y el balance final del proceso	152
Composición N° 24: Balance Final del proceso IAP realizado por el ECI	153

Anexos

Composición N° 25: Diversidad de técnicas usadas con los grupos multiactores	196
Composición N° 26: Diversidad de técnicas usadas con los NNA	197
Composición N° 27: Diversidad de técnicas usadas con actores WVP	198
Composición N° 28: Canción "Cuidado con amor"	211

Resumen ejecutivo

Se construyó un Instrumento de Gestión de la Protección de la Niñez (IGPN) por medio de una Investigación Acción Participativa (IAP), con World Vision Perú para responder a las preguntas claves: ¿qué tipo de instrumento o respuesta gerencial requerimos ante el problema de una PN que no responde adecuadamente al desafío de la situación alarmante y creciente de violencia contra la niñez? ¿qué conocimientos se obtienen de esta construcción?

Participaron tres tipos de actores: los institucionales, los socios estratégicos (operadores formales y no formales de la protección) y los NNA. Las unidades de investigación estuvieron en comunidades rurales y urbanas en condición de pobreza de cinco regiones (Cusco, Ayacucho, Lima, La Libertad y Huancavelica), así como en las oficinas regionales y nacional de WVP. Duró dos años y medio (2012-2014) y se desarrolló en cuatro etapas: la previa que permitió tomar la decisión de investigar la PN; la primera en la que se decidió usar la IAP en su variante más radical (colaborativa) por la que los actores de WVP asumirían la conducción y participación en todas las fases de proceso, armar los equipos de investigación y hacer el primer planteamiento; la segunda en la que se desarrollaron talleres participativos nacional y regionales con procesos de análisis y diagnóstico situacional de la violencia y la PN y que terminó con el primer borrador del IGPN; la tercera en la que se armó el IGPN final con el aporte del análisis de los NNA y de los gerentes nacionales; y la posterior que se prolonga hasta la actualidad ya que la IAP es un proceso que continúa en nuevas vueltas de cambios y conocimientos. En esta última, WVP ha logrado publicar sus resultados y difundirlo en varias instancias así como aplicarlos en su estrategia, en tanto la investigadora externa ha logrado sustentarlo en diversos foros académicos.

La ruta metodológica y la caja de herramientas se fueron elaborando conforme a las necesidades, con instrumentos especialmente elaborados o adaptados para su uso en talleres participativos de diagnóstico y de análisis de data.

El IGPN construido contiene: diagnóstico situacional de la violencia contra los NNA y de la PN externa a la institución; y el diagnóstico gerencial y planteamiento de marco conceptual, lineamientos estratégicos y programáticos de la PN. Este IGPN recoge en su contenido el cambio paradigmático que experimentó la institución tanto en su comprensión de la violencia contra los NNA como de la PN. Su principal aporte es el paradigma holístico expresado en una concepción compleja de la violencia y su

diagnóstico como una telaraña compleja multicausal. Concibe la PN como “cuidado con amor” y aterriza en cuatro lineamientos estratégicos que buscan abordar: todas las formas de violencia, el foco en la familia, el asocio con el Estado en los distintos ámbitos y con otros socios claves, y una cultura institucional que viven la protección.

El proceso de construcción del IGPN permitió descubrir el potencial de la IAP para construir políticas con una visión integradora (capacidad técnica, legitimidad e institucionalidad) por medio de la aplicación de las tres columnas esenciales de la IAP: investigación, acción y participación. Se logró una versión IAP aplicable a la GS en general y de la PN en particular. El diseño logrado se constituye en una innovación metodológica potente para abordar procesos de cambio institucional en situaciones de alta complejidad e incertidumbre, con la participación de multiplicidad de actores formales y no formales, y aplicarlo a un desafío de envergadura como lo es la PN que responde al álgido y creciente problema de la violencia contra la niñez. Se desarrolló una nueva teoría de la participación en la que destaca el paradigma dialógico con la inclusión de los NNA como co-investigadores y co-gestores de su protección.

En tanto IAP, la investigación ha permitido generar conocimientos gerenciales por medio de una transformación participativa. Dado su carácter de investigación ha permitido generar conocimiento acerca de cómo gerenciar la PN así como aportes conceptuales y diagnósticos sobre la violencia y la PN. Dado su carácter participativo ha levantado interrogantes y descubierto el paradigma “dialógico” y su aplicación a procesos investigativos y de construcción de políticas. Dado su carácter transformativo ha generado y tiene el potencial de seguir generando cambios en la comprensión y práctica de la Gerencia Social de Protección de la Niñez.

El proceso permite ver las enormes dificultades que se requieren enfrentar cuando queremos construir cambios paradigmáticos sostenibles y señala algunas rutas para abordarlos. Además, abre una importante agenda de reflexión sobre el reto de construir abordajes “trans” en lo disciplinario, lo sectorial y lo generacional.

Presentación

Presento el reporte final de mi investigación de maestría en Gerencia Social, luego de un largo y sorprendente proceso que construimos juntamente con World Vision Perú. He organizado el reporte en un total de 7 capítulos además del Anexo y la Bibliografía. Los tres primeros capítulos están dedicados a la descripción de la investigación. El Capítulo 1 “Planteamiento y justificación” aborda el planteamiento del problema y oportunidad, las preguntas, la relevancia, los objetivos y la estructuración del Instrumento de Gestión de Protección de la Niñez (IGPN) con las definiciones de sus elementos. El Capítulo 2 “Marco Teórico y Metodológico” incluye los puntos de partida teóricos que orientaron el derrotero que seguimos. El Capítulo 3 “Diseño metodológico” muestra cómo se aplicó el marco de la IAP a esta investigación particular.

Los dos siguientes capítulos están dedicados a reportar en conjunto el contenido total IGPN que se logró construir en esta IAP. El capítulo 4 “Diagnóstico situacional” presenta los hallazgos y análisis del concepto y de las causas de la violencia contra la niñez así como la situación de la PN fuera de la institución. El capítulo 5 “Diagnóstico y planteamiento gerencial de la protección de la niñez” aborda tanto el diagnóstico como el planteamiento de la PN en los aspectos: marco conceptual y los lineamientos (estratégicos y programáticos). Compongo estos dos capítulos con dos grandes partes: los hallazgos y el meta análisis. Los hallazgos contienen no sólo información sino análisis proveniente de los actores de WVP y de los NNA, de manera que ya contienen elementos hermenéuticos de los actores. El meta análisis es mi análisis de estos análisis, para lo cual levanto temas que considero cruciales para la GSPN.

El capítulo 6 “Proceso” trata del cómo se construyó el IGPN. Para poder analizarlo y reportarlo he propuesto un recurso que denomino “Trama de Hitos” que recoge una lectura sincrónica y diacrónica de la historia e interpretación del proceso. La materia prima con la que elaboré esta trama son los Caminos IAP que el ECI graficó como Balance Final de Proceso, además de mis propias observaciones y vivencias. Toda la primera parte de este capítulo busca explicar por etapas la historia de lo que fue este camino IAP con sus hitos de celebración y de crisis. La segunda parte del capítulo es el meta análisis organizado con las columnas hermenéuticas del proceso que el propio ECI levantó a partir del significado que la IAP tuvo para sus vidas personales e institucionales.

El capítulo 7 “Conclusiones y Recomendaciones” incluye reflexiones que si bien son de mi total responsabilidad, recogen conversaciones e intercambios que hemos sostenido con el ECI, y son reflexiones finales a partir de todo lo vivido y construido. Recoge también las reflexiones de experiencia de haber “sustentado” esta investigación con los propios NNA y de haber compartido los hallazgos en algunos espacios académicos. Con este capítulo cerramos el reporte pero no el proceso ya que éste sigue y va tomando alcances desafiantes en WVP que continúa en esta gesta hasta la actualidad y constituye un compromiso serio que continúo más allá aún de la responsabilidad académica con mi escuela de posgrado. Esta continuidad es trascendental porque se convierte en la verdadera “conclusión” de una investigación IAP en la que “conclusiones y recomendaciones”, más que reportarse, se viven.



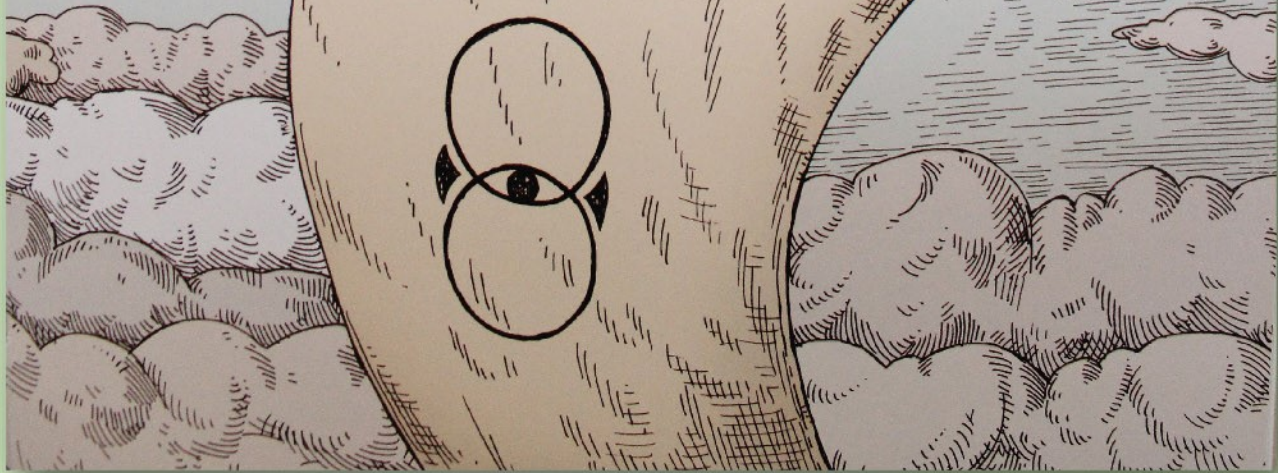
Si se busca algo

con el corazón



*al cabo
de un tiempo*

*va a ser difícil
no encontrarlo*



Dibujo de Fito Espinosa, en "El capitán de los cielos intermedios"

Capítulo I

Planteamiento y justificación

Capítulo 1

Planteamiento y justificación

1.1. Introducción

Emprendí esta investigación como una “búsqueda con el corazón” de las rutas fértiles para que la protección eficaz de la niñez se haga realidad. Debido a que esta búsqueda personal inicial se conectó con las búsquedas de World Vision Perú ha sido imposible, al cabo de casi tres años, no encontrar lo que buscábamos.

World Vision Perú (WVP) se define a sí misma¹ como “una organización cristiana internacional de desarrollo, dedicada a trabajar con la niñez, sus familias y comunidades para reducir la pobreza y la injusticia”. Su principal objetivo es que los NNA “estén protegidos, que desarrollen su potencial y participen como agentes de cambio de su comunidad”. Trabaja en el país desde el año 1994 y tiene como misión el “bienestar integral de la niñez” el mismo que involucra las dimensiones física, mental, social y espiritual. Llega a 103, 779 NNA y sus familias en 693 comunidades distribuidas en 6 regiones del país: Cusco, Huancavelica, Ayacucho, La Libertad, Ancash y Lima. Tiene 34 Programas de Desarrollo de Área (PDA), 18 proyectos de corto plazo, 42 municipios locales socios (71 proyectos aprobados en presupuestos participativos y 20 ordenanzas municipales a favor de la infancia); 171 planes comunales que incluyen propuestas a favor de la infancia de 255 comunidades, 2,880 voluntarios de las comunidades, 53 redes de adultos organizados para el bienestar del niño, 86 organizaciones de niños, adolescentes y jóvenes (que convocan a 6200 niños y adolescentes), 6200 jóvenes organizados en 659 grupos de vigilancia y PN de la niñez y 25 organizaciones del sector público y sociedad civil con las que se coordina.

WVP ha sufrido cambios en su enfoque desde un foco comunitario a uno centrado en la niñez para el cual ha asumido el paradigma del “bienestar integral de la niñez”. De allí emerge la oportunidad con la que se conectó la presente investigación ya que WVP se ha propuesto mejorar su estrategia de PN buscando que sea orgánica,

¹ Memoria anual World Vision Peru, 2011

efectiva, eficiente, viable y sostenible para lo cual cuida el alineamiento con las políticas institucionales internacionales sin perder los énfasis, definiciones y prioridades como oficina nacional. Este alineamiento es hecho en base al principio de trabajo la actoría social de los NNA y del asocio con los socios estratégicos. Para WVP la articulación interna —tanto en lo institucional como lo técnico— es fundamental para asegurarse una adecuada gestión por resultados y la articulación externa es clave en tanto se rige por el principio del trabajo con los NNA y con socios estratégicos tanto del Estado como de la sociedad civil.

1.2. Preguntas centrales

Son tres las preguntas centrales a los que esta investigación ha buscado responder:

¿Cuál es el instrumento gerencial y el proceso que World Visión Perú identifica y construye para responder a los desafíos actuales de la PN?

¿Cuál es el aprendizaje institucional y las reflexiones para la Gerencia social que se desprenden de esta construcción?

¿Qué cambios requiere la institución para abordar eficazmente la PN? ¿Cómo puede lograrlos?

1.3. Relevancia

La presente investigación es relevante para las políticas públicas de la PN actuales del Perú y del mundo las cuales focalizan el tema de la infancia y el de su protección como primera prioridad. En nuestro país esta priorización se plasma en instrumentos y políticas integrados en el Plan Nacional de Acción por la Infancia y Adolescencia 2012-2021 (PNAIA 2021) que es la política pública del Estado Peruano para la defensa de los derechos de niñas, niños y adolescentes de 0 a 17 años, como se puede notar en su visión:

Niñas, niños y adolescentes del país, tienen igualdad de oportunidades, acceden a servicios de calidad y participan en el ejercicio, promoción y defensa de sus derechos, en conjunto con las instituciones del Estado y la comunidad, desarrollándose plenamente en el seno de una familia, en un ambiente sano y libre de violencia”.

Además, se ve en sus metas emblemáticas con prioridades a mediano y largo plazo que incluyen la erradicación de la violación y de la explotación.

Es relevante para WVP en tanto es una oportunidad de generar conocimiento a partir de una transformación de su práctica gerencial de la PN. El hacerlo con una IAP y desde el marco de una visión integradora de la política, le permitirá a la institución

investigar y construir un instrumento atendiendo las demandas de calidad técnica, legitimidad e institucionalidad.

Para la GS esta investigación es importante porque espera contribuir a la discusión teórica y metodológica del potencial que tiene la IAP para el desafío de la investigación aplicada que es propio de la disciplina. En forma específica, esta investigación espera ser un aporte para los retos de una Gerencia Social con la Niñez, y particularmente una Gerencia Social de la Protección de la Niñez.

Esta investigación es relevante para los propios niños, niñas y adolescentes del país así como para los socios estratégicos en tanto es un aporte concreto para contribuir en el propósito de erradicar la violencia contra la niñez y se busca generar un proceso con la participación conjunta de los NNA, de los socios estratégicos y de los actores de WVP.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Lograr una transformación en el abordaje de la PN en WVP y en los demás actores involucrados, por medio de la construcción de un IGPN utilizando una IAP.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Construir un IGPN con la participación de los actores de WVP, los socios estratégicos y los NNA.
2. Obtener conocimientos a partir del contenido del IGPN referidos a: al diagnóstico situacional de la violencia y protección; y el diagnóstico gerencial y planteamiento del marco conceptual sobre la PN, y de los lineamientos estratégicos y programáticos requeridos para una PN eficaz.
3. Obtener conocimientos metodológicos a partir del proceso de construcción del IGPN referidos a: el potencial de la IAP para construir y ejecutar políticas de PN, las condiciones para que un proceso promueva el cambio paradigmático de la protección de la niñez en una institución, y los desafíos teóricos y metodológicos de la participación de los diversos actores (incluyendo a los NNA).
4. Generar condiciones y aprovechar las oportunidades para una transformación de WVP, de los socios estratégicos y de los NNA participantes en el proceso de investigación.

1.5. Estructuración del IGPN y definición de sus elementos

Este IGPN constará de:

- Diagnóstico situacional de la violencia y de la PN a nivel comunitario y local
- Diagnóstico gerencial y planteamiento de marco conceptual, lineamientos estratégicos y lineamientos programáticos de la PN cuyas definiciones son las siguientes:

El **diagnóstico situacional** es la conceptualización y análisis causal de la situación de la violencia contra la niñez y adolescencia así como el diagnóstico de la PN que realizan los actores sociales en las cinco regiones de intervención de WVP.

El **diagnóstico gerencial** es la identificación y análisis de la forma cómo la institución a nivel interno y en conjunto con sus socios estratégicos viene planteando la protección de la niñez.

El **marco conceptual** es el conjunto de conceptos y enfoque de PN que se propone asumir WVP.

Los **lineamientos estratégicos** son el conjunto de orientaciones o planteamientos rectores de las acciones de PN a partir del marco conceptual, el diagnóstico situacional y gerencial, considerando el alineamiento con la estrategia institucional.

Los **lineamientos programáticos** son las formas y acciones concretar con las que se ponen en marcha de los lineamientos estratégicos.

Tomé mis cosas y salí contenta.



Dibujo de Fito Espinosa en "El mundo invisible"

Capítulo II

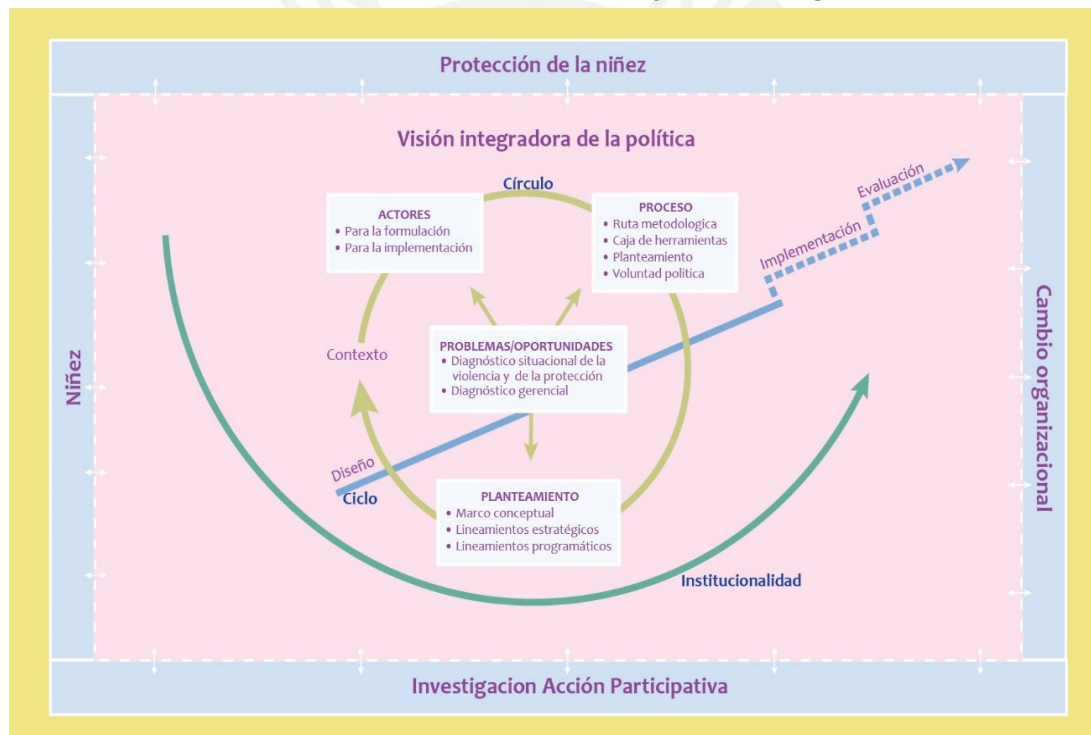
Marco teórico y metodológico

Capítulo 2

Marco teórico y metodológico

El marco teórico y metodológico con el que “salimos” para emprender esta investigación se fue enriqueciendo hasta llegar al que figura en el gráfico N°01.

Gráfico N° 01: Marco teórico y metodológico



Fuente: elaboración propia, 2013. En base a la Visión integradora de Teresa Tovar (2011) y el Círculo de la Política (Hardeé y otros: 2004)

Nuestro marco tiene como eje central la “Visión integradora de la Política” que recoge el planteamiento de Teresa Tovar (2011)¹ que articula el círculo, el ciclo y la institucionalidad de la política. Se completa con los temas: Niñez, Protección de la Niñez (PN), Cambio organizacional e Investigación Acción Participativa (IAP).

¹ La autora no le da ese nombre sin embargo describe tres dimensiones de la política que deben verse de una manera conjunta por lo cual denomino a esto “visión integradora de la política”.

2.1. Visión integradora de la Política: el desafío de la complejidad

Desde una visión integradora el desafío es aspirar a una política compleja que interconecte su ciclo, su círculo y su institucionalidad los que en movimientos circulares y concéntricos múltiples deben configurar sus componentes y dimensiones (Tovar 2011: 29).

[...] se hace necesario combinar los dos enfoques [...]: el ciclo y el círculo de la política. De hecho, las políticas atraviesan un ciclo y tienen un conjunto de componentes. Pero, además, en la base de todo ello, se encuentran quienes gestionan e implementan las políticas, que, a su vez conforman una tercera dimensión al lado del ciclo. La institucionalidad de las políticas sociales y públicas constituye un elemento clave para su funcionamiento, en la medida en que es su soporte [...]. (Tovar 2011: 27)

El “ciclo” permite ver los “momentos” del “itinerario e historia” insertados en la secuencia de las fases organizadas en función de los logros previstos y desde una lógica diacrónica y una racionalidad técnica que apuntan a la eficiencia y la eficacia. En la fase del diseño las necesidades y demandas sociales son parte de la agenda en la que se visualizan a los beneficiarios como “actores” con quienes se negocian las decisiones incluidas las búsquedas de consenso. En la fase de implementación se vuelven a mirar a los actores, los grupos de interés, los conflictos y la gestión para la ejecución. En la fase de evaluación están la rendición de cuentas y los mecanismos de retroalimentación.

El círculo permite ver los “componentes” desde una lógica sincrónica y una racionalidad dialógica en base al criterio de legitimidad proveniente de la aceptación de una política de parte de los involucrados. A partir de Hardeé y otros (2004), Tovar describe las “cinco P”: problemas, personas, proceso, programa y presupuesto².

La institucionalidad permite analizar el “soporte institucional” de una política y aunque puede ser vista como parte del círculo de la política requiere un tratamiento especial debido a su importancia en la implementación y en los resultados. Aquí se ubican los problemas y “cuellos de botella organizacionales” así como “los aciertos y posibilidades institucionales” que inciden en la gestión eficiente, eficaz y legítima de una política (Tovar 2011: 40) para garantizar no solo su formulación correcta sino sus resultados e impactos sociales. El marco institucional está conformado por: capacidades institucionales, esquemas organizacionales, cultura organizacional, tipos de liderazgo organizativo, condiciones materiales, normatividad institucional, entre

² En esta investigación se han adaptado los elementos propuestos por Tovar y Hardeé para estructurar lo que denominamos Instrumento de Gestión de la Protección de la Niñez (IGPN) quedando: problemas/oportunidades, actores, proceso y planteamiento.

otros elementos que buscan detectar las dinámicas de inserción de una política en un marco institucional determinado (Tovar 2011: 33) las cuales siguen procesos altamente complejos en tanto suponen diversos juegos de intereses. Este soporte busca superar la falsa dicotomía entre la representación política y la pericia tecnocrático-administrativa. En lo político se considera a los actores y sus capacidades y al sistema con sus subsistemas de decisión-coordinación-conflicto; en lo técnico-administrativo se miran los cambios en la cultura de trabajo con sus elementos conceptuales e instrumentales, la apropiación del conocimiento y el desarrollo de la inteligencia social en los problemas públicos (Delgado, citado por Tovar: 2011,39).

2.2. Niñez: de la cronología al concepto construido como forma de poder

La “niñez” no es una palabra con un sentido único y claro. Desde lo cronológico, existe una delimitación que maneja la Convención sobre los Derechos del Niño (“Convención” en adelante) y que incluye a personas, mujeres u hombres, desde los 0 hasta los 18 años. Para WVP se diferencia entre niñez y adolescencia: niños y niñas de 0 a 11 años y adolescentes de 12 a 18 años³. Según la delimitación cronológica se estima que la población de la niñez en el Perú es de un 30% de la población total del país. La proyección de habitantes para 2014 es de 30'814,175 personas de las cuales 10'466,293 son menores de 18 años (INEI). El 25.8% de la población de NNA vive en pobreza monetaria lo cual es aún más acentuado en los niños y niñas de menor edad: 15-19 años el 26.7%; 10-14 años el 34.9%; y 5-9 años el 37.7%; y, 0-4 años el 36.7% (INEI-ENAHO del 2012). Un 60% de los NNA de 0 a 19 años viven en hogares con niveles insatisfactorios de bienestar lo cual se acentúa en las zonas rurales.

Más allá de lo cronológico, el concepto de “niñez” que se maneja actualmente en el mundo y particularmente en el Perú, responde a lo que Cussianovich denomina “paradigmas de las culturas de infancia como formas de poder” (2010) que son representaciones construidas bajo la influencia de la cultura tutelar que considera a los niños como incapaces, menores, sin representación propia ni autonomía (Cussianovich 2010:9). Estas representaciones tienen una evolución histórica cuya revisión realizada por Bácares (2012) nos remonta hasta la sociedad medieval en la que la idea del niño era inexistente de manera que quienes lograban sobrevivir a la mortalidad infantil imperante se incorporaban a la producción asumiendo las tareas propias de un adulto. Cuando decaen las monarquías (siglo XVIII) se configuran las

³ En esta investigación, cada vez que utilizamos “NNA” o “niñez” o “infancia” se está incluyendo el período que va del nacimiento hasta los 18, salvo que se especifique algo distinto.

condiciones para un cambio en las miradas sobre el niño, especialmente en las familias aristocráticas en las que como resultado de su cristianización y moralización se muestra afectividad y reconocimiento de su especificidad psicológica y social, así como valoración en la vida familiar y social, lo que lleva a cuidar su salud e higiene, y su idealización como portadores de rasgos —como la ternura y la inocencia— considerados naturales. De este modo emerge en las familias pudientes ese sentimiento hacia la infancia que incluye, por un lado, el cariño y, por otro lado, la disciplina canalizada en su educación por lo que la socialización del niño queda en manos de dos instituciones: la familia encargada de sus necesidades básicas y la escuela llamada a controlarlo para servir al orden social y económico. Se consolida entonces el paradigma de la infancia como “futuro” y “aún no”, es decir, seres en transición y preparación. En las clase trabajadora la vida de los niños siguió sometida a privaciones, explotación y violencia lo cual empeoró con la revolución industrial.

En la misma cultura occidental emerge la Convención sobre los Derechos del Niño (1989) que concibe a los NNA como sujetos de derecho y actores sociales desafiando el paradigma tutelar en busca de una transformación radical que aún está en camino.

2.3. La PN como agenda prioritaria

2.3.1. De la Situación Irregular a la Protección Integral

El marco primordial para abordar la PN es la Convención considerada el instrumento marco a nivel internacional y nacional asumido tanto por el Estado Peruano como por las organizaciones de la sociedad civil incluida World Vision International⁴. Este acuerdo aprobado en la Asamblea Mundial de las Naciones Unidas en 1989 como resultado de una evolución histórica⁵ es considerado “un acontecimiento ético y político de gran trascendencia” (Bácares 2012: 23) al ser el primer instrumento que articula en un solo documento todos los derechos del niño y de la niña concibiéndolos como agentes sociales y titulares activos de estos derechos (Estado Mundial de la Infancia 2009: 2).

⁴ Aunque la institución no adopta el marco de derechos de la Convención como su enfoque primordial sino el “Bienestar de la niñez” si considera este instrumento marco como un referente, especialmente en lo referido a la protección frente a la violencia.

⁵ Esta evolución viene desde 1924 en que la Liga de las Naciones aprueba la Declaración de Ginebra sobre los Derechos del Niño. Otros hitos se dieron en 1948 cuando se aprobó la Declaración Mundial de los Derechos Humanos y en 1959 cuando se aprobó la Declaración de los Derechos del Niño que incluyó la concepción de que los NNA requerían una protección especial. En el Perú, entró en vigor el 4 de octubre de 1990 y desde entonces —dado su carácter vinculante— el país tiene la obligación de transformar su relación Estado-Sociedad-Infancia para cumplirla plenamente por medio de medidas legislativas y administrativas, y de prácticas públicas. (Bácares 2012:79)

Para entender el paradigma de PN de la Convención, es importante conocer el paradigma tutelar que la precedió conocido como la “Doctrina de la Situación Irregular”. De acuerdo a la revisión de Bácares, esta doctrina nació en Estados Unidos a fines del siglo XIX como resultado del “Movimiento de Reformadores”, una lucha de mujeres que lograron una reforma judicial que cambió las condiciones de penalización de los NNA infractores que hasta entonces eran internados juntamente con los adultos. Esta reforma se tradujo en Códigos del Menor que no se limitaron a los NNA infractores sino que incluyeron a quienes sufrían de carencias básicas socioeconómicas y afectivas. Este paradigma entiende la protección como “control” y “vigilancia” de parte del Estado el cual, por lo tanto, asume una visión y práctica tutelarista de los menores alimentada por dos motivaciones y soportes intelectuales: la necesidad de control social, y el etnocentrismo producto de la biología del pobre. Desde estos soportes se configuró una mirada de los NNA sin cuidados familiares o con limitaciones económicas y afectivas, como potencialmente peligrosos y como el resultado de una deficiencia genética por lo urgía una intervención del Estado para contener sus indeseables efectos en la sociedad (Bácares 2012: 80-84). La Situación Irregular llevó en el Perú a que se elaborara el Código de Menores de 1962.

Como señala Bácares, la Convención produce una “vuelta de tuerca” a la Situación Irregular en reemplazo de la cual propone un paradigma alternativo conocido como la “Protección Integral” que busca actuar no solamente en la situación irregular o vulneración sino también en sus causas y factores de riesgo. Sobre esa base plantea la acción del Estado en dos niveles: el estructural para intervenir antes de la vulneración y el de atención cuando se requiere una rehabilitación o reparación porque el daño ya se ha producido. Desde este nuevo paradigma, la PN se define como “las actividades continuas y permanentes encaminadas a proporcionar el desarrollo integral” en todas las etapas de vida de los NNA. Se trata de un concepto de desarrollo “holístico” que no se reduce a lo psicomotor sino que integra todos los aspectos de la vida de los NNA como participantes activos de las instituciones para garantizar todos los derechos: civiles, políticos, económicos, sociales y culturales (Bácares 2012: 91)

Desde la Convención, la Protección Integral se expresa en un conjunto de derechos de los NNA que se pueden agrupar, de acuerdo al Informe Mundial de Unicef a 20 años de la Convención, en tres categorías: derechos de provisión, derechos de

protección y derechos de participación (Informe Mundial de UNICEF a 20 años de la Convención)⁶.

Desde 1999 la “Protección frente a la violencia” sintetizada en el Artículo N° 19⁷ ha sido considerada por la Organización Mundial de la Salud como un asunto de salud pública mundial y, por lo tanto, se ha incluido en las agendas prioritarias de los Estados. El Comité Permanente de la Convención ha elaborado en referencia a esta protección las siguientes observaciones específicas: la Observación N° 8 “El derecho del niño a la protección contra los castigos corporales y otras formas de castigo crueles o degradantes” (2006) y la Observación N° 13 “El derecho del niño a no ser objeto de ninguna forma de violencia” (2011). Las Naciones Unidas encargó una investigación sobre la violencia contra la infancia a Sergio Pinheiro quien elaboró un reporte (2006) considerado gravitante para entender el problema y organizar su solución en tanto se inscribe, de acuerdo a Nelly Claux, en la búsqueda de un cambio real de la condición de violencia que se ejerce contra los niños y las niñas y está sustentado en “la propia voz de los NNA que han expresado el dolor que les causa la

⁶Estos derechos según categorías son (Bácares 2012:185-236): los **derechos de “provisión”** garantizan que los NNA tengan acceso a lo mínimo indispensable para garantizar su desarrollo en lo físico, social, psicológico y espiritual. Incluyen los derechos a: un nombre y una nacionalidad, a la identidad, a no ser separado de los padres, a reunirse con la familia, a la crianza y educación por los padres, a la atención y cuidados especiales de los NNA con habilidades diferentes, a la salud y los servicios sanitarios, a la salud en condiciones de internamiento, a la seguridad social, a un nivel adecuado de vida, a la educación y a una educación con objetivos de desarrollo de la personalidad, y, finalmente de respeto y ciudadanía. **Los derechos de “protección”** buscan proteger a los NNA de situaciones de violencia: tratos negligentes, crueles y degradantes; y de otras situaciones como: secuestros, explotación económica y sexual, reclutamiento armado y tráfico de drogas. Son derechos que buscan proteger la seguridad corporal y mental del NNA frente al autoritarismo adulto e incluyen, en primer lugar, la prevención de la violencia que afecta al NNA e inhabilitan sus demás derechos y, en segundo lugar, la restitución de los derechos cuando ya han sido vulnerados. Incluye los derechos a: ser protegido contra toda forma de violencia y malos tratos, a ser protegido por el Estado por privación o ausencia de familia, a la adopción, a ser refugiado, a pertenecer a una minoría étnica, religiosa, lingüística e indígena, a ser protegido contra la explotación económica y laboral, a ser protegido contra el uso, producción y tráfico de drogas ilícitas, a ser protegido de toda forma de explotación y abuso sexual, de la venta, trata y secuestro, contra otras formas de explotación, a no ser sometido a torturas, tratos degradantes o inhumanos, a la pena capital, a la prisión perpetua y a la detención arbitraria o ilegal, a no ser reclutado por el ejército y a recibir protección cuando se ha sido víctima de conflictos armados, a la recuperación física-psicológica y a la reintegración social cuando se ha sido víctima de abuso y explotación, y, finalmente, a recibir garantías especiales en la justicia especializada para menores de edad. **Los derechos de “participación”** son de carácter político y civil, y su acento central es que los NNA tengan una representación democrática y sean consultados para cualquier política o ley que les incumba. Incluye los derechos a: la libertad de expresión y a buscar difundir ideas, a la libertad de conciencia, religión y pensamiento, a la libertad de asociación, a la protección de la intimidad, a acceder y recibir información que promueva su bienestar, a la recreación y a participar en la vida cultural, y, finalmente, a conocer ampliamente la CDN.

⁷ Este artículo N° 19 dice: 1) Los Estados Partes adoptarán todas las medidas legislativas, administrativas, sociales y educativas apropiadas para proteger al niño contra toda forma de perjuicio o abuso físico o mental, descuido o trato negligente, malos tratos o explotación, incluido el abuso sexual, mientras el niño se encuentre bajo la custodia de los padres, de un representante legal o de cualquier otra persona que lo tenga a su cargo. 2) Estas medidas de protección deberán comprender, según corresponda, procedimientos eficaces para el establecimiento de programas sociales con objeto de proporcionar la asistencia necesaria al niño y a quienes cuidan de él, así como para otras formas de prevención y para la identificación, notificación, remisión a una institución, tratamiento y observación ulterior de los casos antes descritos de malos tratos al niño y, según corresponda, la intervención judicial.

violencia y han detallado cómo es que ésta se expresa en el hogar, en la escuela, en la comunidad, en el trabajo y en la calle” (2014). En el informe se exploran las diversas formas de violencia, se concluye que todas son prevenibles y se enfatiza la que se comete en el propio hogar cuyos factores de riesgo son: la pobreza, la condición de vulnerabilidad de los NNA, y la condición económica y emocional de los padres y madres.

2.3.2. La PN como protección frente a la violencia

La Convención ha influido para el desarrollo de marcos conceptuales y legales acerca de la PN tanto a nivel internacional como nacional. De allí que las principales organizaciones que trabajan por la niñez⁸ la conceptualizan teniendo como centro la protección frente a la violencia:

Las labores de prevención y respuesta a la violencia, la explotación y el abuso contra los niños y niñas, como por ejemplo la explotación sexual, la trata, el trabajo infantil y prácticas tradicionales perniciosas como la mutilación/escisión genital de la mujer y el matrimonio adolescente. (Unicef)

Luchar contra la violencia hacia niños y niñas en sus diversas formas. Trabajan por prevenir y erradicar la explotación laboral, la violencia sexual y el castigo físico y psicológico. Fortalecen el sistema nacional de protección y promueven la prohibición legal del castigo físico y humillante. (Save the Children)

La responsabilidad de promover prácticas que sean seguras para la niñez y de protegerlos de daños, abusos, abandono y explotación de cualquier tipo. (Plan International)

Todas las medidas que se toman para prevenir y responder a la explotación, negligencia, abuso y demás formas de violencia que afectan a las niñas y a los niños. (World Vision International)

En el Perú se han desarrollado instrumentos para garantizar la PN frente a la violencia. Para la violencia producida en el escenario familiar existen los siguientes marcos generales: la Constitución Política del Perú (1993); el Código del Niño y el Adolescente cuyos artículos N° 18, 70, 74 y 75 se refieren al maltrato de parte de sus padres⁹; el Código civil y Código penal que protegen a las niñas y niños frente a las lesiones; la Ley de protección frente a la violencia familiar y sexual que incluye a los NNA; y la Política Nacional de Salud mental que sustenta el derecho de los NNA a una familia protectora. Además existe un marco específico conformado por las tres siguientes políticas públicas: el Sistema Nacional de Atención Integral a la infancia y la adolescencia (SNAINA) que rige la protección, que establece como ente rector al Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables, y dispone el funcionamiento de las

⁸ Se toma la revisión hecha por World Vision Perú.

⁹ En el año 2014, aún el Código está en comisiones en el Congreso y tiene pendiente discutir, entre otros, el artículo referido al castigo del que el texto afirma que se permite la corrección “moderada”.

rutas de protección a nivel local a cargo de las Defensorías Municipales del Niño y Adolescentes (DEMUNA); el Plan Nacional por la Infancia y la Adolescencia (PNAIA 2012-2021) cuyo objetivo central respecto a la protección frente a la violencia es el buen trato a los NNA para lo cual plantea su sexta meta emblemática: “¡En el Perú no se maltrata a su infancia! Disminuye violencia familiar contra niñas, niños y adolescentes”¹⁰; y el Programa Nacional contra la violencia familiar y sexual que diseña y ejecuta a nivel nacional acciones y políticas de prevención, atención y apoyo a personas involucradas en violencia familiar y/o sexual (Artículo 24^a Decreto Supremo 008-2001-PROMUDEH)

2.3.3. El dolor visible de la infancia¹¹: la violencia contra la niñez

2.3.3.1. El dilema conceptual

Hay dos posturas contrapuestas en cuanto al concepto de violencia contra la niñez: la referencial utilizada por la Convención y la OMS, y la postura planteada por Jorge Barudy. La primera postura plantea una definición que es referencial¹² para los marcos internacionales y nacionales, y que tiene como sentido esencial los daños potenciales o efectivos que se infringen contra los NNA:

[...] toda forma de perjuicio, o abuso físico o mental, descuido o trato negligente, malos tratos o explotación, e incluido el abuso sexual mientras el niño se encuentre bajo la custodia de los padres, de un representante legal o de cualquier otra persona que lo tenga a su cargo. (CDN, artículo 19)

El uso intencional de la fuerza física o el poder de hecho o como amenaza, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones. (OMS 2002)

La segunda postura es planteada por Barudy (1998) para quien la tarea de la definición es crucial y delicada. Basado en un enfoque ecosistémico plantea una mirada desde tres aristas. La primera arista es el nexo entre las representaciones tanto de la niñez como de su cuidado, y la visualización de algo como un “problema de desprotección”—esto explicaría que sólo se pudo mirar el maltrato infantil como “fenómeno de la realidad social” cuando Kempe presentó a la Academia Americana de Pediatría el “síndrome del niño golpeado” en los años sesenta- de lo que se colige que

¹⁰ El resultado esperado de este objetivo es el N° 20: se reduce el número de niñas, niños y adolescentes que son víctimas de violencia familiar y escolar. La meta de este resultado es “se reduce el número de niñas, niños y adolescentes víctimas de violencia familiar y escolar” cuyo indicador es: porcentaje de niñas, niños y adolescentes que son víctimas de violencia familiar a la educación familiar que promueva el buen trato en la crianza de niñas, niños y adolescentes, y elimine el uso del castigo físico y humillante como mecanismo de corrección y disciplina.

¹¹ Se utiliza esta paráfrasis de la expresión con la que Jorge Barudy habló de la violencia en 1998, en su libro titulado “El dolor invisible de la infancia”

¹² Sergio Pinheiro tomó ambas definiciones para su Estudio Mundial sobre la violencia. En otros casos se asume la definición de la Convención como la oficial como es el caso del PNAIA en el Perú.

sólo revisando nuestras representaciones nos conectaremos con nuestra la “incompetencia del mundo adulto” para garantizar la protección de la niñez (Barudy 1998:30).

La segunda arista de Barudy es la relación entre maltrato infantil y las condiciones estructurales sin lo cual abordamos el problema sin mejorar las condiciones de vida de las familias y las convertimos en “chivos expiatorios de la disfunción social”, de allí que prefiere denominar el maltrato infantil como “situaciones de desprotección” definidas como “todas las situaciones familiares y sobre todo sociales, donde la vida y los derechos de los niños no son respetados” y en las que todos (familia, escuela, servicios sanitarios, servicios de protección, etc.) son corresponsables tanto de la desprotección como del bienestar de los niños (1998:33). La tercera arista es el parámetro para la definición que habla del límite entre “lo que es” y “lo que no es” maltrato; Barudy propone utilizar el parámetro del “buen trato” -construido en base al concepto de “biología del amor” de Maturana- por el cual maltrato es qué tanto un comportamiento y/o discurso se aleja más de la *biología del amor*. El “buen trato” responde al principio de que “todos los niños deben recibir los cuidados a fin de asegurarles la vida, el bienestar y un desarrollo armonioso al mismo tiempo que sus derechos sociales, económicos, cívicos y políticos son respetados, permitiéndoles el desarrollo de sus potencialidades para que todos tengan las mismas posibilidades de vivir, ser libres y felices” (Barudy 1998: 34). Basado en estas tres aristas, el autor define el maltrato infantil considerando que lo neurálgico es la distancia entre un comportamiento o discurso con el desarrollo pleno de la infancia:

Toda acción u omisión cometidos por individuos, instituciones o por la sociedad en general, y toda situación provocada por éstos que prive a los niños de cuidados, de sus derechos y libertades, impidiendo su pleno desarrollo, constituyen, por definición, un acto o una situación que entra en la categoría de lo que nosotros llamaremos malos tratos o negligencia. (Barudy 1998:34 y 35)

2.3.3.2. La diversidad de formas de violencia contra los NNA

Las formas de violencia contra los NNA son diversas. Pinheiro en su informe (2006) incluye las variantes que son las más referenciales: el castigo físico y humillante, la violencia sexual, el maltrato infantil y la negligencia.

Para Arruabarrena (2011) hay cuatro formas de desprotección infantil: maltrato físico, maltrato psicológico, negligencia y abuso sexual siendo el segundo el que sufre de imprecisión y falta de unidad de criterios a pesar de que siempre figura como parte de todas las clasificaciones de desprotección infantil en el seno familiar. Para la

autora, el maltrato psicológico no puede ser relegado como algo secundario y subordinado a otras formas de maltrato sino ser considerado “la pieza central en los esfuerzos por entender el funcionamiento familiar y proteger a los niños” y el principal criterio para definir un acto como maltratante en tanto es el “núcleo central del fenómeno más amplio de la desprotección infantil”, y es el nexo unificador y crítico en la mayoría de casos de maltrato físico y abuso sexual (Gabarino, Guttmann y Seeley citados por Arruabarrena). Es la falta de un entorno evolutivo apropiado, de apoyo y de disponibilidad de la figura primaria de apego así como actos de quienes son cercanos al niño y que le ocasionan restricción de movimiento, rechazo, denigración u otras formas no físicas de hostilidad y rechazo todo lo cual afecta el desarrollo de las competencias emocionales y sociales (International Society for Prevention of Child Abuse and Neglect 1999).

Para Barudy es fundamental diseñar una tipología buscando la integración de la singularidad de cada tipo de abuso con la interconexión entre ellos en base a lo cual distingue dos tipos de maltrato: el activo (golpes, abuso sexual, maltrato psicológico) y el pasivo (negligencia y abandono). El pasivo es “no hacer nada para parar los sufrimientos” o no hacer lo necesario “para satisfacer una o varias de las necesidades esenciales” (Barudy 1998:37) lo cual es más desconocido y difícil de atender porque la lógica del sistema le dan importancia a lo más notorio y que se considera “delito”.

Desde la perspectiva de los NNA (2006)¹³, la violencia es sentida como un tema “cercano, vivenciado y doloroso” en las condiciones y contextos en que se mueven. La perciben en las agresiones verbales, el maltrato físico, la violación y abuso sexual. Desde su mirada, la violencia familiar es también violencia contra ellos así como también ser obligados a trabajar, la explotación laboral, el trabajo en malas condiciones, que no puedan ir a la escuela, se los encierre o prive de alimento, la trata y la pornografía infantil, la discriminación, los secuestros y los robos. Identifican a la familia como un espacio de socialización y aprendizaje de la violencia, y como el contexto en el que experimentan mayormente maltrato físico y el verbal, violencia sexual, negligencia, el no ser escuchados ni tomados en cuenta, ser discriminados por capacidad, ser explotados económicamente, sufrir las preferencias hacia algunos hijos y ser impedidos de jugar. En la escuela perciben: agresiones verbales y físicas de los

¹³ Esta síntesis se ha tomado del documento titulado “Las voces de niñas, niños y adolescentes sobre la violencia” elaborado en base al reporte (2005), insumo para el informe de Pinheiro, de consultas a niñas, niños y adolescentes de México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Brasil, Paraguay, Uruguay, Argentina, Ecuador, Bolivia, Chile, Perú y República Dominicana.

docentes, discriminación por tener capacidades diferentes o por ser de condición indígena, y el acoso sexual. Perciben la comunidad y la calle como lugares peligrosos con robos, agresiones, tiroteos, consumo de drogas, atropellamientos, pleitos vecinales y peleas entre pares, violencia sexual, y discriminación por condición étnica, pobreza o discapacidad. En las instituciones perciben: falta de acceso a la salud, negligencia en la atención, discriminación por ser pobres, abuso de poder hacia los NNA que trabajan y que no están amparados, represión y maltrato por las fuerzas armadas y la policía, inseguridad ciudadana, ausencia de respuesta a las necesidades de la población y en especial las de los NNA.

2.3.3.3. Las cifras de la violencia contra los NNA

No obstante uno de los nudos críticos más serios es la dispersión y distorsión de la información tanto cuantitativa como cualitativa acerca de la violencia contra los NNA¹⁴, una mirada a las cifras existentes nos permite ver su envergadura. Ya un balance hecho desde 1999 al 2002, arrojaba que en la región de América Latina, el 50% de la mortalidad de menores de 5 años se debe a violencia intrafamiliar y accidentes domésticos (Alejandro Acosta: 33).

La situación en el Perú según tres fuentes nos muestra la situación. El registro de los Centros de Emergencia Mujer (CEM) muestra el aumento considerable de los casos denunciados en el CEM (ver Cuadro N°01) desde el año 2006 hasta el 2013, en todas las edades y en los tres tipos de violencia: psicológica, física y sexual. En todas las edades hay un mayor porcentaje de violencia psicológica comparada con la violencia física y la sexual. Los casos de violencia sexual se dan mayormente entre los 12 y 17 años. La tendencia notable es su aumento en un 100% o más conforme pasan los años.

La ENDES 2013 muestra que la forma más común que utilizan tanto los padres como las madres para corregir a sus hijos son las reprimendas verbales: los padres lo hacen en un 77.2% y las madres en un 75.2%. Los padres golpean a sus hijos en un

¹⁴ En el reporte correspondiente al año 2014 del Estado Mundial de la Infancia en cifras de la UNICEF, se afirma que siguen existiendo serias deficiencias en el registro de la realidad de los niños y niñas, lo que se constata en el hecho de que, por ejemplo, solo un tercio de países en el mundo tienen datos fiables acerca del desarrollo de la primera infancia no obstante se sabe lo crucial de esta etapa y del papel que juegan la pobreza y las carencias. El carácter delicado de algunos problemas, dentro de los cuales está la violencia contra los NNA, dificulta la recopilación de datos y nos coloca de cara con la responsabilidad ética acerca de la seguridad de los niños y niñas. En el 2011 el Comité de los Derechos del Niño señaló que hay deficiencias en la información de las causas de la violencia contra los NNA. En el Encuentro Nacional de Rutas de Protección de la Niñez, realizado en Lima en este año 2014, se reafirmó que este continúa siendo uno de los más álgidos problemas.

Cuadro N° 01: Violencia contra los NNA a nivel nacional, según CEM

Tipo de Violencia	2006			2010			2013		
	0-5 años	6-11 años	12-17 años	0-5 años	6-11 años	12-17 años	0-5 años	6-11 años	12-17 años
Psicológica	496	1,071	1,168	972	1,976	2,032	1,201	2,643	2,292
Física	299	744	765	561	1,369	1,373	849	1,885	1,702
Total por edades	795	1,815	1,933	1,533	3,345	3,405	2,050	4,528	3,994
Total general	4,543			8,283			10,572		
Sexual	249	696	1,557	263	939	2,126	312	1,208	2,745

Fuente: Elaborado por Elorrieta, Guzmán y Vega. 2014¹⁵

29% mientras que las madres lo hacen en un 32.2%. Cuando los niños y niñas son de 1 a 5 años, el porcentaje de padres que dan reprimendas verbales es ligeramente mayor que el de las madres (57.7% y 52.5% respectivamente); en esa misma edad el porcentaje de madres que golpean a sus hijos es mayor que el de los padres (16.4% versus 14.6% respectivamente) y mayores los porcentajes de madres que dan palmadas que de padres (13.2% y 8.2% respectivamente). La mayoría de las madres y padres que dan reprimendas verbales o golpean, viven en el área rural, en la zona de la Selva, en condiciones de pobreza y con bajo nivel educativo. La mayoría de madres declararon haber sido golpeadas por sus padres cuando niñas (62.8%).

El registro de la DEMUNA del 2014¹⁶ muestra distintas expresiones de violencia contra los NNA (no sólo las que se registran con ese nombre específico) destacando con el mayor porcentaje de los casos atendidos (39, 581, el 39% a nivel nacional) los padres que descuidan la alimentación de sus hijos.

2.3.3.4. El análisis causal de la violencia contra los NNA

De los modelos explicativos de la violencia contra los NNA tomo dos que considero fundamentales: el modelo ecológico, y el modelo de los factores de riesgo y protección. Ambos coinciden en afirmar que los factores de la violencia contra los NNA no se dan de manera aislada, sino que, como lo afirman Pinheiro (2006) y Barudy (1998), se presentan en forma entremezclada y son “difíciles de desenredar” lo que

¹⁵ Este cuadro fue elaborado en base al Resumen Estadístico de Personas Afectadas por Violencia Familiar y Sexual Atendidas por el Centro Emergencia Mujer. MIMP.

¹⁶ ver Anexo N° 01

lleva a que “algunos niños estén expuestos a varios tipos de violencias múltiples de múltiples fuentes en el transcurso de muchos años” (Pinheiro 2006: 66).

El modelo ecológico propuesto por Belsky (1992) es el más aceptado y generalizado de explicación del maltrato infantil y de abordaje preventivo de la PN. Propone una mirada sistémica para la intervención en los distintos planos en los que se da la dinámica de la violencia (Gómez 2008; Gómez, Esteban 2010; Pinheiro 2006). Se nutre de las evidencias de las neurociencias, ciencias del comportamiento, y las ciencias sociales y económicas, para las que el desarrollo humano está determinado por factores asociados, por un lado, a las condiciones de vida, a la educación de los padres, y al entorno físico y psicosocial en donde el niño nace, crece, juega se educa; y, por otro lado, a factores de acceso a servicios de salud, educación, protección social y formas de organización comunal. La tesis fundamental de este modelo es que el desarrollo infantil depende de la interacción dinámica del niño o niña con su entorno y que el maltrato es el resultado de procesos interactivos en los distintos niveles de relación con la familia, la comunidad y el Estado. Cada nivel tiene sus normas y valores: las familias, su papel trascendente de protección, cuidado y satisfacción de necesidades inmediatas de la niñez; el Estado, las políticas y marcos institucionales; y la comunidad, sus modelos de organización y participación (Benguigui Y. Molina H. Editores 2004).

El modelo interactivo de factores de riesgo y de protección propuesto por Cicchetti y Lynch (1993), de acuerdo a la síntesis de Ramírez (2007), concibe al maltrato infantil como el fruto del desequilibrio entre los factores de riesgo y los de protección de una sociedad; los primeros llevan a que una comunidad sea vulnerable al maltrato en tanto los segundos llevan a disminuir su posibilidad de ocurrencia.

Se han identificado factores de protección a nivel familiar y comunitario. A nivel familiar son: las interacciones en la dinámica familiar que ponen en juego las habilidades de afrontamiento de los niños, el cuidado parental y la disciplina, entre otras (Lynch 2006); los niveles de conceptualización del problema; el valor cultural que se le da al castigo corporal, las actitudes de aceptación y justificación de la violencia física, la existencia de otras formas de violencia y las actitudes hacia los derechos de las niñas y niños. A nivel comunitario son: los sistemas de apoyo informal (vecinos, grupos informales de cuidado de niños, clubes sociales, organizaciones religiosas y comunitarias, la educación para padres y la disminución del estrés) y los sistemas de

apoyo formal (servicios educativos y formativos, recreación, facilidades para el cuidado de los niños, programas de atención frente a la violencia, entre otros).

Los factores de riesgo en la familia son: prácticas y estilos de crianza, patrones de interacción familiar, fuentes de estrés para los padres, y características físicas y psicológicas del niño. Para el caso específico latinoamericano, Corsi (2003) plantea como factores de riesgo con eficacia causal primaria: pautas culturales que definen a los niños como posesión de sus padres, aprendizaje de la violencia en la familia de origen, castigo como método pedagógico en el sistema educativo, violencia conyugal, aislamiento social, fallas en la planificación familiar y ausencia de modelos positivos para el aprendizaje de la maternidad y paternidad. Los factores que incrementan su probabilidad son: condiciones estresantes (económicas, laborales y maritales), falta de soporte familiar y social, alcohol, y drogas. Y, finalmente, los factores que perpetúan el problema son: falta de capacitación del personal de salud y educación para detectar los casos, y falta de redes comunitarias de apoyo (Ramírez 2007: 34 y 35).

Tres de los factores de riesgo requieren una especial atención: el cultural, el psicológico y el económico.

El **factor cultural** es considerado clave por varios autores (Pinheiro 2009; Larraín y Bascuñan 2009; Gadames y Aarón 2007; Barudy 1998) que señalan la existencia de una “cultura de violencia” que la legitima y es la base de la aceptación social de la violencia como algo inevitable: “la persistente aceptación social de algunos tipos de violencia contra los niños y niñas, es un factor importante que contribuye a su perpetuación en casi todos los Estados. Los niños y niñas, los autores de la violencia contra ellos y el público en general pueden aceptar la violencia física, sexual y psicológica como una parte inevitable de la niñez” (Pinheiro 2009: 10). Esto se acentúa en el hogar haciéndola más difícil de enfrentar porque, como lo señala Pinheiro, el contexto de la familia se sigue asumiendo como un “ámbito privado” (Pinheiro 2009) y porque aún hay resistencia para admitir que son precisamente los llamados a cuidar quienes maltratan (Larraín y Bascuñan 2009). Este factor se conecta con el psicológico por el que las relaciones de dependencia afectiva de los niños con sus padres los dejan sin otra alternativa que aceptar la violencia como legítima por lo cual camuflan o niegan “[...] los comportamientos abusivos de sus padres quienes les exigen una lealtad absoluta que les impide expresar su dolor y sufrimiento” (Barudy 1998:23). En general, la violencia responde a patrones autoritarios existentes en los

diferentes juegos de relaciones sociales que conforman y retroalimentan círculos viciosos cuando incluso la protección emplea medios violentos:

[...] ¿la punición contra los ‘abusadores’ hará que ésta (la violencia) desaparezca? ¿Los actos administrativos serán capaces de construir en el tejido ideológico y mental de la población un asunto tan importante como el reconocimiento del otro, la diferencia con el otro, pero sobre todo...la construcción de sociedad en armonía con aquel con el cual mantendremos distancia? (Córdova 2011:7)

Susan Galdames y Ana Arón (2007) señalan que existe un consenso sobre el papel clave que juegan las creencias que sostienen la violencia. Una creencia es “una convicción u opinión aceptada como verdadera sin necesidad de pruebas o confirmación lógica [...]” y se forma a partir de estructuras cognitivas activas tempranas originadas a nivel del macrosistema y que se van organizando en forma jerárquica, intensa, estable, y con alta homeostasis por lo que su resistencia al cambio es alta (Castorina & Lenzi 2000 citados por Galdames y Arón). Esta creencia actúa como “invisibilizadora y legitimadora” de los sistemas gestores de la violencia y mantiene los circuitos de violencia (Barudy 1998; Blanco & De la Corte 2003; Corsi 2003; Ravazzolla 1997). En tanto mito cultural cumple tres funciones en la legitimación de la violencia: culpabilizar a la víctima, naturalizar la violencia e impedir que la víctima salga de la situación (Corsi 2003) y está presente tanto en víctimas como en victimarios, así como en los terceros que conociendo la situación de agresión cumplen un papel neutral o de justificación del sometimiento como resultado de la cultura patriarcal que reproduce e invisibiliza la violencia en la sociedad (Arón 2001; Barudy 1998; Blanco & De la Corte 2003).

La legitimación se basa en el desprecio hacia los niños y sus derechos, y en verlos como propiedad de sus padres (Gracia & Musitu 1993) lo cual instala sistemas familiares patriarcales abusivos con asimetría de poder que somete a los niños en función de la voluntad y necesidades afectivas de los padres y adultos aun en contra de sus propias necesidades (Barudy & Dantagnan 2005). Estos sistemas se organizan en base a estructuras verticales con discriminaciones de género y edad que dan más valor a lo masculino y a lo adulto produciendo creencias de obediencia, estructuración familiar, respeto, disciplina, entre otros (Arón 2001; Corsi 2003; Ravazzolla 1997). El sistema se alimenta de la ideología del consumismo por ello percibe a los niños y niñas como carga familiar y produce un contexto que valida la violencia física y el abuso como medio para el aprendizaje en nombre de la buena crianza y, por lo tanto, beneficioso para el dominado; o como un medio de venganza o defensa de los padres frente a los hijos problemáticos (Barudy 1998). Esta creencia se extiende hacia el

macrosistema que asume que sin castigo los niños no llegarán a ser buenos ciudadanos por lo que hay que someterlos y castigarlos con el permiso de la ley (Frías et al. 1998).

El **factor psicológico** está relacionado con los altos niveles de frustración presentes en estructuras de personalidad impulsiva y a una “personalidad irascible o la historia de violencia previa” (Ames 2013:109). Estos patrones promueven procesos interactivos basados en relaciones asimétricas, competitividad, permisividad, estimulación de la cólera, venganza o castigo, y son reforzados por una cultura caracterizada por el refuerzo de conductas agresivas y violentas (Fournier 1998). El **factor económico** está conectado directamente con la pobreza y sus múltiples condiciones lo que exige políticas sociales que apunten a la justicia social y que incluyan programas de vivienda y empleo para evitar que los niños sigan creciendo en “vecindades tóxicas que se caracterizan por altos niveles de pobreza, viviendas precarias, violencia y conductas criminales” (Geoffrey y Lauriel 2004:2 y 3). Esto es corroborado por el reciente estudio de Patricia Ames en familias pobres de Cangallo (Ayacucho): cuando cambia el entorno físico y la organización del hogar se favorecen vínculos más positivos con la consecuente disminución de la violencia contra los niños y niñas (2013:109)¹⁷

2.3.3.5. El impacto de la violencia contra los NNA

Las secuelas del maltrato infantil afectan de múltiples manera la vida personal de los NNA en lo físico, psicológico y social. Afecta también a la familia y la trasciende para impactar seriamente a la sociedad en múltiples manifestaciones, escenarios y escalas:

[...]diversas secuelas sobre el desarrollo, abarcando desde heridas leves hasta severo daño cerebral e incluso la muerte en el plano físico; desde una baja autoestima crónica hasta severos estados disociativos en el plano psicológico; desde problemas atencionales y trastornos de aprendizaje hasta síndromes orgánicos cerebrales en el plano cognitivo; y desde pobres relaciones interpersonales hasta comportamientos extraordinariamente agresivos y violentos en el plano conductual, afectando en su conjunto tanto al individuo como a la familia, la comunidad y la sociedad de la cual forma parte. (Gómez, Esteban y otros 2010: 824).

¹⁷ Según Ames, en las comunidades intervenidas por el proyecto Allin Wiñanapaq (Para crecer bien) cuyo objetivo fue promover entornos interculturales saludables tanto en las familias, en las escuelas como en la comunidad, se logró, sin que hubiera sido un objetivo propuesto del proyecto, el disminuir la violencia familiar contra los NNA lo cual se expresó en que en las comunidades con cambios en sus entornos no se reportaron casos de violencia severa o grave ni casos de negligencia, mientras que esto sí ocurrió en comunidades sin intervención (Ames 2013:109)

2.3.4. Los retos actuales de la PN

2.3.4.1 Una perspectiva compleja y preventiva

Desde la Convención, el modelo ecológico, el modelo de factores de riesgo y el estudio de Pinheiro (2006), el principal reto es abordar la PN desde una perspectiva compleja y preventiva. De acuerdo a Naker, afrontar la complejidad de la violencia contra los niños requiere de una respuesta también compleja y holística, además de previsión, disciplina y resiliencia: “una respuesta holística; requiere la integración de enfoques que funcionen en múltiples capas de la ecología social; requiere previsión para poder imaginar aquello que no es visible en el momento actual, disciplina para oponer resistencia a las ‘soluciones mágicas’, y resiliencia para persistir en el camino más allá del proyecto y de los ciclos de la financiación” (Naker 2011: 64). El modelo ecológico plantea claramente que es fundamental implementar estrategias complejas, multicomponentes, multidimensionales y multidisciplinarias (Gómez y otros 2010: 836) a nivel microsocio (individuos, parejas y familias), mesosocio (instituciones y comunidades) y macrosocio (sociedad) para intervenir preventivamente antes de la disolución familiar: “[...] la acción de programas enfocados en un nivel de prevención secundaria resulta de vital importancia, ya que permite abordar los problemas cuando todavía no se ha traspasado la frontera de la disolución familiar; es decir, cuando el daño relacional no se ha tornado crónico y aun no se demanda una acción de protección legal, la salida del niño de su hogar y su posterior institucionalización” (Gómez, Esteban y otros 2010:824).

Para asumir este reto, se requiere de un cambio de paradigma operativo lo cual requiere de una “infraestructura de cambio”, base para un cambio sostenible:

El cambio sostenible requiere cultivar una “infraestructura de cambio” accesible, compuesta por las instituciones, los valores, las capacidades y las prácticas que promuevan la justicia de forma continuada. Implica trabajar con los líderes locales para asegurar que los mecanismos de respuesta basados en la comunidad estén implantados y sean accesibles a los niños que sufren de alguna forma de violencia; implica trabajar con los centros educativos para garantizar que apliquen políticas que aborden la violencia contra los niños que tiene lugar en la escuela; implica trabajar con los padres y con los vecindarios para reconceptualizar la infancia bajo una luz positiva. Cuando ese trabajo se realiza de manera correcta, cambia de manera irreversible el paradigma operativo. (Naker 2011: 64)

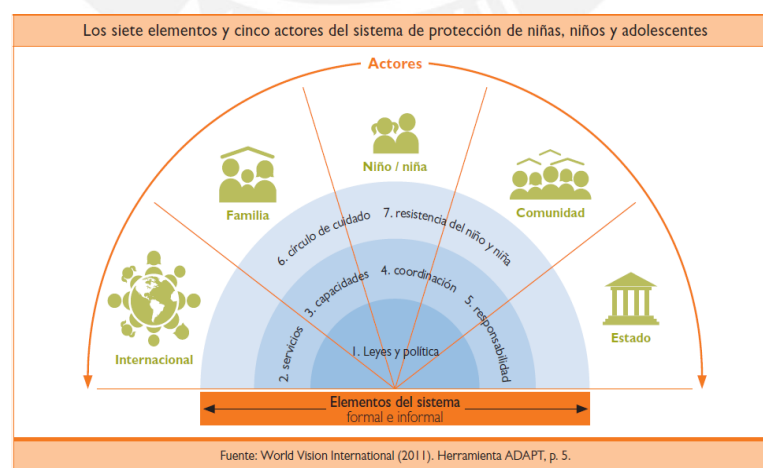
Para lograrlo hay que poner el acento en el trabajo con las familias y la comunidad para el cambio de patrones de crianza y cuidado, y para la organización de redes de protección (Gómez PLC: 283; Ramírez 53-56) considerando la pobreza por ser un gran agravante (Gómez Esteban y otros 2010).

El abordaje sistémico y la prevención son los dos principales nudos críticos en los Sistemas de Protección en la región, y particularmente en el Perú¹⁸ como se pudo corroborar en el Encuentro Nacional de Rutas de Protección (2014) en el que se concluyó que la prevención es débil porque no se están tomando en serio el análisis causal y la contextualización cultural de los abordajes.

2.3.4.2. Sistemas de Protección Integral de la Niñez eficaces

El segundo reto es estructurar Sistemas de Protección Integral de la Niñez eficaces para lo cual existen diversos modelos a nivel internacional de los cuales mencionamos dos: el del Instituto Interamericano del Niño (IIN) y el de World Vision Internacional (WVI). El IIN propone estructurar el Sistema Integral de Protección (2012) como una pirámide en cuya base está la protección de todos los derechos a todos los NNA sobre la cual está un segundo nivel para la protección de NNA que están ante alguna situación de vulnerabilidad de incumplimiento de algunos de sus derechos; y en la punta, el tercer nivel con las acciones de restitución de los derechos que hayan sido vulnerados (Martínez Oyarce y Ditzel Lacoa 2012: 42). WVI concibe un Sistema Integral de Protección (ver gráfico N° 02) como “un conjunto de elementos formales e informales que trabajan en conjunto para prevenir y responder al abuso, negligencia, explotación y otras formas de violencia contra la niñez” (2011:3) cuyo principal objetivo es fortalecer el ambiente protector alrededor de la niñez y fortalecer a la misma niñez, para asegurar su bienestar y el cumplimiento de sus derechos de protección.

Gráfico N° 02: El sistema de protección en el marco de WVI



¹⁸ Esto ha sido expuesto en los análisis realizados en el marco del Diplomado de Políticas de Políticas Públicas de Primera Infancia, desarrollado por la Organización de los Estados Iberoamericanos (2014). Para el caso del Perú, ha sido parte de las conclusiones del Encuentro Nacional de Rutas (2014).

A nivel del Perú están los modelos de Arnillas y de Huamán. El primero propone un sistema compuesto de tres subsistemas: el ético normativo, el de protección social y el de protección contra la violencia (World Visión Perú 2013: 20-22). El segundo propone cuatro subsistemas: el de desarrollo de capacidades vinculado al derecho a la supervivencia y el desarrollo; el de protección de la infancia en situaciones de vulnerabilidad y riesgo; el de garantía de acceso y administración de justicia a la infancia; y el normativo de exigibilidad de derechos (Huamán 2006: 19-22).

2.3.4.3. Formación de las capacidades requeridas

El reto de la formación de las capacidades requeridas para trabajar en la PN está en desarrollar habilidades para administrar un cambio paradigmático de profundo alcance (Naker 2011: 61) para lo cual se requieren tres tipos de capacidades: para el abordaje complejo, para la implementación metodológica y para el afronte terapéutico.

Las capacidades para el abordaje complejo, de acuerdo a Naker (2011) y Villalba (2004), son necesarias para adoptar el enfoque ecológico aplicado a crear una infancia sin violencia y consisten en asumir como filosofía de acción la innovación, la comunicación, y el abordaje de conflictos y crisis. Como el ecosistema social está en constante cambio y los valores, la identidad y la cultura son relaciones interpersonales cada vez más orgánicas y contextuales, se requieren equipos con una “teoría sólida de cambio” que les permita pasar, como lo señala Naker (2011) de la “retórica de la innovación” al “cambio de comportamiento”. Esto exige: disposición al cambio, apertura y flexibilidad para pasar de desempeñar los roles tradicionales directrices y proteccionistas a asumir el rol fundamental de “facilitadores del diálogo” con habilidades políticas y negociadoras, que promuevan la colaboración y el trabajo en redes y alianzas entre los diversos subsistemas que el enfoque ecológico propone; a su vez habilidades para aprovechar sinergias, disminuir tensiones, aprender e intercambiar información, comunicación, acomodación y confianza mutua (Bronfrenbrenner 1990 referido por Villalba; Social Enterprise Knowledge Network 2006). Se requiere, en síntesis, vivir la innovación como un proceso y generar la confianza para vivirlo plenamente (Villalba 2004; Naker 2011).

El segundo tipo son las capacidades para la implementación metodológica del enfoque sistémico y ecológico (Villalba 2004; Gómez PLC 2008): interdisciplinariedad, metodologías de evaluación, mucho cuidado en fijar los lugares de intervención ya que

desde el modelo ecológico el “factor ambiente” constituye el 70% de la explicación de la conducta del agresor” (Gómez PLC 2008: 282).

El tercer tipo son las capacidades que Barudy denomina “terapéuticas” requeridas para trabajar por el buen trato y que no son exclusivas de los especialistas en terapia. Son cuatro: primero, la capacidad de definir con claridad el problema -su sentido, su naturaleza, su origen- y generar consensos sobre estas definiciones. Segundo, las habilidades de vínculo con personas –familias, víctimas, victimario- creando “contextos amorosos” que permitan relaciones en base al respeto incondicional como seres humanos, al rechazo a la violencia y a la confianza en el cambio de los agresores evitando por todos los medios la invisibilidad y cosificación del sufrimiento infantil al mismo tiempo que se busca co-construir una semántica no reduccionista para explicar los hechos evitando la diabolización y la victimización. Tercero, la capacidad de acompañar a los actores –incluidos los niños- para que recuperen la memoria histórica por medio de narrativas que le den sentido al sufrimiento y que les permitan externalizar las causas y generar resiliencia. Cuarto, las habilidades de compromiso, ética y cuidado para asumir el buen trato, el amor y la no-violencia siendo parte de la co-construcción de modelos de relaciones interpersonales, familiares, profesionales y sociales en base a una autocrítica para detectar cuándo las intervenciones de protección dañan a los niños y las niñas que no suelen tener a quien “los proteja de los protectores incompetentes”. Es importante el cuidado intencional para prevenir el síndrome de “queme de profesionales” (Trenado y otros 2009) haciendo un balance entre lo ético y lo afectivo, considerando sus necesidades como profesionales:

Los equipos de trabajo se han de acomodar a los cambios, abordar las crisis, elaborar las salidas y entradas de nuevos miembros, hablar, dialogar, negociar y cuidarse tanto personalmente como cuidar el entorno de trabajo, el equipo y sobre todo la tarea en común. Debemos estar atentos y atentas a nuestras necesidades como profesionales, pedir cambios cuando los necesitemos, supervisiones, formación. Es importante saber estar sin sobrecargarse, cuidar la autoestima, querernos. Todo esto contribuirá a que nuestra dimensión humana se potencie en la presencia de las personas con las que trabajamos y tengamos más presentes los principios éticos de nuestro trabajo: autonomía, respeto, libertad individual con los límites impuestos por las propias restricciones legales, sobre todo de protección de los niños y niñas, mayores y personas en alto riesgo psicosocial (Villalba 2004: 292)

2.4. La Teoría del Cambio Organizacional y la Protección Integral de la Niñez

¿Cómo lograr que una organización asuma el cambio que supone pasar de un paradigma convencional a un nuevo paradigma? ¿Cómo puede desarrollar las capacidades que requiere un paradigma como la protección integral? De acuerdo a la Teoría de Cambio Organizacional se requiere que una institución sea una

“organización aprendiente” (Tovar 2012: 43) con apertura al cambio, que se logre un cambio de comportamiento y empoderamiento de sus actores, y que se dé una alineación interna y externa. De acuerdo a la Teoría del Desarrollo Organizacional, la meta fundamental de un cambio organizacional es el cambio de comportamiento de sus actores:

[...] al final de cuentas, las organizaciones sobreviven, crecen, prosperan, decaen o quiebran en razón de lo que hacen o dejan de hacer los empleados. Por tanto, el comportamiento tiene que ser una de las metas principales del cambio organizacional planeado...para que los programas de cambio tengan éxito, deben tener impacto en los roles, las responsabilidades y las relaciones de trabajo de los empleados...todo cambio organizacional depende, en grado fundamental, de que haya cambios en el comportamiento...Si se consigue modificar las conductas, ello puede mejorar los procesos individuales y de equipos para tomar decisiones, identificar problemas, resolver problemas, la comunicación, las relaciones de trabajo, etc” (Hellriegel 2009:512).

Según esta perspectiva teórica para que se dé el cambio en una organización se requiere que las personas en su interior sean conscientes de la necesidad de cambio, crean en su valor y estén dispuestas a modificar sus conductas para lograr una mayor efectividad utilizando métodos interpersonales no tan usuales como la empatía y apoyo, la comunicación, la participación y el involucramiento. Se necesita incluir mecanismos de retroalimentación de los equipos con información que debe ser procesada, organizada y devuelta para así garantizar que el cambio aborde lo específico y no se quede en generalidades o ambigüedades. Es necesario además, comprender la resistencia al cambio la misma que puede deberse a razones individuales u organizacionales siendo su combinación lo que genera mayores obstáculos. Las resistencias individuales son las más comunes y se relacionan con percepciones, personalidad, hábito, amenazas al poder y la influencia, miedo a lo desconocido, y razones económicas en tanto las organizacionales tienen que ver con su diseño, cultura, manejo financiero, recursos, acuerdos, etc.

Para comprender y resolver las resistencias al cambio, se utiliza el modelo teórico de Kurt Lewin denominado “Análisis del campo de fuerzas” para el que hay fuerzas que tienden a mantener el statu quo mientras que otras están a favor del cambio y actúan en sentido contrario (Hellriegel 2009: 507). Este modelo permite efectivizar el cambio en base a la identificación y neutralización de las resistencias a partir del análisis de la situación, del diagnóstico de fuerzas a favor o en contra y de la identificación de lo que se puede y lo que no se puede cambiar para desarrollar una inteligencia organizacional que se focalice en aquello que si se pueden cambiar.

El modelo de la Organización Aprendiziente plantea que el aprendizaje es a la vez resultado y causa de un cambio de paradigma. Esto implica que solo cambia la institución que está dispuesta a aprender y que solo aprendiendo puede enfrentar los cambios para lo cual se necesita de una nueva gestión del cambio (Pérez y Cortés 2007:206). Un comportamiento orientado a procesos de gestión del cambio requiere de dos estrategias fundamentales: la alineación interna en torno al concepto de la organización que aprende y la alineación externa con otras organizaciones mediante la construcción de alianzas (Neil MacKee 2000).

Para que una organización aprenda y pueda alinearse internamente, Segne propone cinco componentes o disciplinas: el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensar en sistemas. La alineación externa es posible cuando una organización es flexible y adaptable, preparada para establecer acuerdos y alianzas con otras organizaciones y cuando vive su condición de aprendiziente pasando de la independencia a la interdependencia con la que reforzará el cambio de comportamiento aumentando el impacto al potenciar los rendimientos y desarrollar mayores sensibilidades frente a la realidad. Cuando la estructura de una organización es flexible, se aumentan las interconexiones, interacciones e interdependencias caracterizadas por la libertad para la experimentación, la asunción del riesgo, la integración entre el saber y el actuar, y la creatividad todo lo cual redundará en una horizontalidad en las relaciones en tanto el criterio de relación es la capacidad y no la jerarquía (Barba 2000; Tovar 2002).

La organización aprendiziente asume cambios a varios niveles: en la búsqueda de la calidad tanto del objeto como del sujeto; en la cultura institucional que pasa de una corporativa a una organización como construcción social; en la dinámica del trabajo que va desde una organización científica del trabajo a una reingeniería de procesos; en la transformación de la “planeación” a “pensamiento estratégico” que es un proceso de construcción social de índole política cuyo acento no es la racionalidad de los procesos sino la respuesta a la emergencia en base a un cambio de lógica que reemplaza el “control” por la “información y el aprendizaje” pasando de una “organización racional” a una “organización que aprende”.

2.5. La investigación Acción Participativa y la PN

La metodología denominada Investigación Acción Participativa (IAP) fue el camino que la investigación siguió para lograr sus objetivos.

2.5.1 La esencia epistemológica y metodológica de la IAP

Según Maritza Montero (2006) la IAP es un modelo metodológico, epistemológico y ético fruto de un movimiento que recogió la insatisfacción con el modo como se pensaba y se hacía ciencia. Constituye una síntesis entre el paradigma universal en las ciencias sociales y la ciencia social crítica originada en nuestro continente en los años sesenta del siglo pasado como respuesta a la aspiración de hacer una ciencia conectada con la transformación social requerida por una realidad signada por la pobreza y la exclusión. La IAP es la versión latinoamericana de la Investigación Acción (IA) desarrollada en Estados Unidos por Kurt Lewin. Mientras la versión de Lewin buscaba contribuir al logro de una sociedad más eficiente, la IAP buscó transformar la sociedad modificando las relaciones de poder (Montero 2006).

Su carácter esencial emana de la búsqueda original de Lewin, Freire, Fals Borda y otros, de “producir una ciencia robusta, eficaz en sus objetivos transformadores, en la cual teoría y práctica no se separan sino que conforman un cuerpo único mutuamente influyente, enriquecedor y corrector” (Montero 2006:127). En este sentido recoge el legado central de Lewin que es “la superación de la brecha entre la investigación social y la intervención social” que acorta la distancia entre la teoría y la práctica en base a dos principios: el primero *la mejor manera de conocer algo es tratando de cambiarlo*; y, el segundo *no hay nada más práctico que una buena teoría*. Estos dos principios generaron, ya desde Lewin, una “espiral de pasos” que siguen la secuencia planificación-acción-búsqueda de datos acerca del resultado de la acción (Lewin 1948:206 en Montero 2006:131) que introdujo por primera vez un proceso de autocorrección y de acercamiento entre la teoría y la realidad, y entre el objeto y el proceso investigativo. Así se fue configurando un modelo de investigación “en fases cíclicas o de vaivén” generadoras de una “circulación de aprendizajes” con lo que se sentó las bases para cuestionar la idea de “verdad absoluta” (Montero 2006:133).

Gracias a Fals Borda, el modelo se desarrolló en Latinoamérica a partir de su experiencia con campesinos en Colombia con quienes iniciaron un proceso de transformación social cuya meta fue la construcción de una escuela. Se configuró así la dinámica de la IAP que Montero describe como “espiral hermenéutica” (ver Gráfico N° 03) consistente en el estudio de los problemas, pensando, reflexionando y actuando desde la situación y conectándolos con sus orígenes sociales estructurales

Gráfico N° 03: La espiral IAP



Fuente: elaboración propia, 2013. En base al marco teórico de la IAP.

para elaborar teorías potentes que realimenten la práctica y que permitan seguir construyendo teoría (Montero 2006:121).

Inicialmente Fals Borda abogó —influenciado por Foucault, 1970— por lo que denominaba “la ciencia práctica” capaz de corregir las deformaciones de la academia al colocar en el centro mismo del proceso la “historia viva” como fundamento de la arqueología del saber, a los actores claves como recolectores e interpretadores de sus datos, y a los científicos e investigadores como anotadores y editores. Sin embargo, en su balance final planteó la necesidad de desarrollar una “epistemología holística” la cual coincide con el pensamiento de Tomás R. Villasante quien advierte del riesgo del “basismo” y “espontaneismo” presente en la versión tradicional de la IAP¹⁹

Para Fals Borda, la IAP es a la vez método de investigación y filosofía de vida que lleva a sus participantes a ser “sentipensantes”. Es a la vez “praxis y frónesis” es decir acción transformadora que se ubica en la “serenidad y el punto medio” superando el

¹⁹Tomás R. Villasante, en base a su larga experiencia con la IAP, ha señalado que se debe mantener la “rebelión del laboratorio” y superar al mismo tiempo el “basismo” y “espontaneismo”. Por un lado, la rebelión permite garantizar que los movimientos sociales confronten el aparato científico no siendo receptoras de sus técnicas sino aportantes de técnicas, metodologías y posicionamientos epistémicos. Por otro lado, hay un riesgo al asumir que “el pueblo siempre tiene la razón” o crear “una ciencia popular” y por eso hay que tomar distancia de versiones IAP muy “basistas” y “espontaneistas” que llevan a sustituir a “dios” o la “ciencia” por el “pueblo” para lo cual es fundamental diferenciar el “saber popular orgánico” no solo del “saber erudito” sino también del “saber popular tradicional” que también tiene contradicciones y alienaciones. Para superar las verdades parciales de todos, es indispensable instalar procesos autocríticos y críticos de construcción de verdades colectivas creativas y operativas con un “episteme” (posicionamiento ante la vida y la ciencia) con sentido para todos.

activismo reactivo. Es a la vez “corazón y corteza” que por medio del Logos-Mythos permite integrar “investigación para la transformación social” con la “transformación personal” (de actitudes y valores individuales, de personalidad, de cultura). Su profunda conexión entre teoría y práctica transformadora en situaciones sociales concretas es una alternativa a los modelos tradicionales de investigación que sirven a los intereses personales y que se reducen a la acumulación de datos. Gracias a esto tiene el potencial de enriquecer el paradigma positivista dominante con sus valores de consistencia, simplicidad, cobertura, certeza y productividad, con los valores de la participación como el altruismo, la sinceridad de propósitos, la confianza, la autonomía y la responsabilidad social. Lo político del proceso es posible gracias a la “catálisis social” por la que el investigador tiene como foco la formación de líderes para que asuman con autonomía y en democracia la dirección y toma de decisiones²⁰.

Por todo lo anterior sus logros se perciben como una “maravilla” y como algo que “toca” profundamente a todos gracias a las mejoras en las condiciones locales y a la estimulación del poder y de la dignidad, no obstante pueden ser procesos muy lentos. De este modo despliega el espíritu científico aún en condiciones limitadas logrando pertinencia sin altos costos y construyendo democracia al confrontar el “ethos explotador y opresivo que ha saturado el mundo”

Según Maritza Montero (2006: 54-57)²¹, la IAP asume dos formas de validez: la ecológica y la sociopolítica, que tienen el rigor metodológico propio de la investigación cualitativa cuyo foco es la “confirmabilidad” y no la “objetividad”. La validez ecológica se pregunta por el sentido que una investigación tiene para los involucrados y es de carácter comunicativo y pragmático por lo que responde a las exigencias de: credibilidad, autenticidad, transferibilidad, aplicabilidad, coherencia, relevancia y adecuación todo lo cual se logra a través de discusiones reflexivas que sirven para tomar decisiones y realizar interpretaciones colectivas. La validez sociopolítica introducida por Prilleltensky (2004) se logra por medio de la “validez epistémica” que se relaciona con el rol que juegan las dimensiones políticas y psicológicas en aquello

²⁰ Se celebra la participación con estímulos materiales y no materiales (Fals Borda 159: 53, mencionado por Montero 2006:137) la que se da en las distintas tareas: en la construcción de los instrumentos, en las triangulaciones con investigaciones colectivas o grupales, la formación de nuevos grupos de referencia con gente de base, la búsqueda del “buen sentido” y no solo del “sentido común” como recursos para confrontar las tendencias autoritarias. Se utiliza la técnica de la “devolución sistemática” por medio de un procedimiento literario que Fals Borda llama “del Logos-Mythos” que combina los datos duros con una interpretación imaginativa y artística. que busca una apropiación social del conocimiento y como alternativa al reporte tradicional que se limita a “informar” para “entender los datos”.

²¹ Su explicación toma los aportes de Miles y Huberman, 1994; Kvale, 2002; y Steinke, 2004

que se investiga, y por la “validez de transformación” que tiene relación con su potencial para promover bienestar.

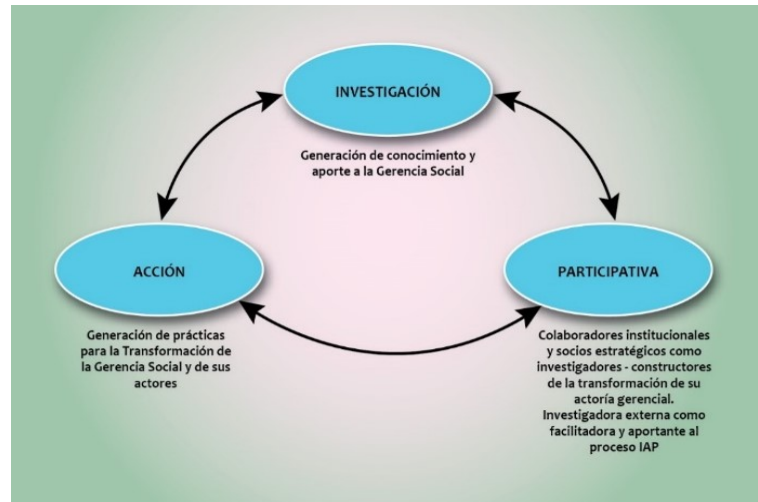
2.5.2. La PN en la agenda actual de la IAP

La presente investigación optó por la IAP en razón de su esencia y de los retos actuales planteados por Fals Borda en su balance final en el cual destaca la necesidad de desarrollarla como un proyecto abierto capaz de construir puentes diversos al mismo tiempo que mantiene sus rasgos esenciales. Esto implica en primer lugar, considerar las agendas globales y los nuevos escenarios ahondando el compromiso de trabajar con la diversidad desde lo sistémico mezclando visiones y metodología dentro de procesos holísticos que construyan convergencias con equipos de diversas disciplinas. En segundo lugar, superar el amateurismo y desarrollar sólidos criterios de validez afinando el potencial que tiene el sentido común por medio de un examen inductivo/deductivo de la práctica y vivencias del proceso así como buscando ir de lo micro a lo macro para caminar hacia las generalizaciones. En tercer lugar, responder a la agenda actual de la violencia utilizando la capacidad de la IAP para develar las representaciones que subyacen en la lógica de la violencia así como descubrir sus orígenes en la pobreza extrema, la ignorancia y el hambre resultantes de los sistemas económicos. Y, en cuarto lugar, responder a la incertidumbre con una profunda preparación conceptual para lograr integrar tanto la complejidad y el caos como el poder y la autonomía populares para así seguir defendiendo la vida en todas sus formas.

Conectando los retos actuales con la PN, encontramos dos desafíos particulares: el primero, ubicar la IAP en el campo de la Gerencia Social y el segundo, la participación de NNA en el proceso. Si bien no existen desarrollos teóricos y metodológicos con respecto a estos dos desafíos, propongo a modo de punto de partida una conexión entre la IAP y Gerencia Social²² (ver gráfico N° 04) como un proceso que genera un conocimiento ubicado en el campo disciplinar de la Gerencia Social, con el rasgo central de ser un conocimiento producido por la transformación participativa de una realidad concreta de la Gerencia Social y de sus actores. Esta investigación es un intento concreto de responder a este desafío y su diseño está desarrollado en el Capítulo 3.

²² No he encontrado referencias teóricas y metodológicas de una IAP aplicada a la Gerencia Social, por lo que estoy proponiendo esta manera de aplicar la metodología a esta disciplina.

Gráfico N° 04: La IAP y su aplicación a la Gerencia Social de cordialidad.



Fuente: elaboración propia, 2013. En base al marco teórico y metodológico de la IAP.

En cuanto a la participación de NNA, si bien no existe un desarrollo de su involucramiento en procesos IAP, si es amplio el marco que habla de su participación en los esfuerzos de su protección, desde el diagnóstico de la violencia hasta el planteamiento de soluciones. Diversos documentos (como la Convención y el PNAIA 2012-2021) y autores (como Pinheiro 2006; Naker 2011; Tonucci) señalan la importancia de esta participación y existen esfuerzos que muestran los resultados de esta participación (como el estudio de Pinheiro). La Convención ha dedicado los artículos N° 12 y N° 13²³ y la Observación N° 12 al derecho de los NNA a ser escuchados y tomados en cuenta para las decisiones en los asuntos que les conciernen, incluida la construcción e implementación de políticas y programas. En el Informe del Estado Mundial de la Infancia en Cifras se señala lo clave de su participación tanto en la obtención de datos como en la construcción de soluciones ya que “son expertos en sus propias vidas” para lo cual se requiere escucharlos (Estado Mundial de la Infancia en cifras 2013: 13-15).

De acuerdo a Naker los niños viven la violencia en las relaciones interpersonales como “contexto” y no como “acto” por lo que plantean una búsqueda instintiva de respeto, justicia y, un poco de cordialidad y desde allí cuestionan la representación de sus padres y profesores como autores unidimensionales de la violencia ya que los

²³Artículo 12: los estados partes garantizarán al niño que esté en condiciones de formarse un juicio propia el derecho de expresar su opinión libremente en todos los asuntos que afectan al niño; la oportunidad de ser escuchado, en todo procedimiento administrativo o judicial que afecte al niño; Artículo 13: derecho a la libertad de expresión (buscar, recibir, difundir informaciones e ideas de todo tipo, sin consideración de fronteras, ya sea oralmente, por escrito o impresas, en forma artística o por cualquier otro medio elegido por el niño

perciben también como portadores de amor y protección por lo que rechazan las soluciones punitivas y proponen la mediación para el diálogo buscando una intervención que no se limite a los maltratadores inmediatos y que las soluciones no se reduzcan a discursos (Naker 2011: 60). Según Francesco Tonucci, los NNA no sólo pueden aportar en asuntos que explícitamente se refieren a ellos sino a la convivencia social haciéndolo con su particular estilo de diagnosticar la realidad desde la perspectiva de su transformación:

Los niños y los adultos hacen un diagnóstico muy similar de la realidad. Tanto los unos como los otros reconocen que la ciudad es peligrosa, que los coches son demasiados, que no respetan a los peatones, que las aceras están sucias, mal conservadas y llenas de obstáculos, que los pasos de cebra no son seguros y que hay personas malas. Pero las consecuencias para unos y para otros son completamente diferentes. Los adultos dicen: “Como éstas son las condiciones de la ciudad, tú te quedas en casa y, si tienes que salir, te acompaño y te espero” Los niños dicen: Como éstas son las condiciones de la ciudad, es necesario cambiarlas” (Tonucci: 155)

Para Tonucci “los niños no se resignan” y tienen una capacidad para contribuir al cambio ya que pueden “interpretar sus propias necesidades” por lo que es clave “darles la palabra” (Tonucci: 155).

Se proponen dos paradigmas de participación de la niñez: el que se encuentra en la escalera de Hart, la pre-ciudadanía y el protagonismo infantil, que busca como meta final la autonomía de los NNA²⁴ en relación con los adultos. El otro, presente en la Convención y en el co-protagonismo que busca la interdependencia entre adultos y niños. En la Convención existe, según Bácares, un llamado a la “recodificación” de las relaciones entre los adultos y los NNA, y a recrear una nueva cultura de infancia y una nueva cultura de adultez sobre la base del reconocimiento, la semejanza y la horizontalidad (Bácares 2012: 23). El co-protagonismo que actualmente propone Cussianovich (2010)²⁵ tiene ese carácter de vínculo y solidaridad con los distintos: “el co-protagonismo de las infancias expresa su necesario vínculo con el mundo de los no-niños o no-niñas. Expresa igualmente el sentido de solidaridad y hace evidente que

²⁴ La escalera de Roger Hart (1997) propone la participación en grados desde un primer peldaño en que los NNA viven una manipulación hasta llegar al máximo peldaño en el que los NNA toman la iniciativa y las dirigen compartiendo las decisiones con los adultos. Otra propuesta es la pre-ciudadanía que implica crear las condiciones para ejercer la democracia en la que los niños son apoyados por la tutoría inicial y transitoria del adulto hasta que llega el momento de que pueden tener un ejercicio pleno de la ciudadanía. Por último está la participación protagónica que coloca a las niñas y niños como actores sociales y que tiene dimensiones tanto políticas como sociales y jurídicas que se expresan en su modo de vida, su identidad personal y social, su espiritualidad (dignidad, sensibilidad, sentimientos, mitos e imaginarios) (Alfageme:2003,45)

²⁵ Nos parece muy significativo que la inclusión del concepto “co-protagonismo”, según el relato del propio Cussianovich (hecho en el marco del Diplomado sobre Políticas y Programas sobre niñez y adolescencia, de la Universidad Antonio Ruíz de Montoya, 2014), haya sido dado por los propios NNA al hacer balances sobre sus relaciones con los adultos, lo que ha sido muy semejante en la experiencia IAP en la que son los NNA los primeros en recalcar la necesidad de revisar el sentido de su actoría social y del vínculo con los adultos en el ejercicio de la misma.

solo puede ir siendo protagonista quien contribuye a que otros también lo sean (2010:77). Aplicado a la investigación, el co-protagonismo propone un modelo interactivo: “[...] superar el mito del protagonismo infantil y analizar críticamente los cambios de roles y las formas de interacción entre niños y adultos, comprendiendo la infancia como una categoría y a los niños y niñas como sujetos empíricos en interacción constante con niños y niñas, jóvenes y adultos” (Pereira 2008: 86). Debido a esto, según Pereira, en una investigación con niñas y niños, siempre se investigan relaciones entre los niños y niñas entre sí, y entre las niñas y niños con los adultos.

No obstante estos esfuerzos reflexivos, en la práctica hay aún grandes limitaciones tanto en las decisiones políticas como en las estrategias que se requieren para garantizar la participación de los NNA debido a obstáculos vigentes que Bácares sintetiza en tres tipos: los políticos, los económicos y los culturales. Dentro de las resistencias culturales están las culturas de: la prescindibilidad, la privatización, la propiedad, la potencialidad, y la peligrosidad. Estas resistencias culturales en su conjunto desestiman al niño y niña como sujetos reales de derechos y actores sociales. Si son prescindibles, entonces son apartados de toda decisión pública o privada porque se asume que son vulnerables e incapaces. Si son circunscritos al mundo de lo privado, entonces están prohibidos de dejar la familia y la escuela porque se asume que allí pertenecen. Si son propiedad de sus padres entonces se los puede mercantilizar y desaparecer de la agenda pública legitimando la violencia intrafamiliar contra ellos. Si son potencialidad sólo tienen existencia futura. Y si son peligrosos requieren de “control” y “tutelaje” (Bácares 2012:316-325).

De acuerdo a Cussianovich, no obstante sus grandes contribuciones, la misma Convención genera obstáculos provenientes de su lógica cultural cuya racionalidad occidental propicia que se mantenga una cultura tutelar *light*. Además, su principio del “Interés superior del Niño” supone una contradicción porque contiene el riesgo de colocar al niño en el centro y por sobre los demás, muy lejos del paradigma comunitario propio de las cosmovisiones andino-amazónicas que promueven un sentido de *ayllu* como forma de vínculo y de participación de todos en el ejercicio del poder (2010).

La participación de los NNA en un proceso IAP aplicado a su protección con todas estas consideraciones es un desafío actual y es el reto que asumimos en la presente investigación.



Dibujo de Fito Espinosa, en "El capitán de los cielos intermedios"

Capítulo III

Diseño metodológico

Capítulo 3

Diseño metodológico

3.1. Variante IAP utilizada

El equipo investigador optó por la variante IAP denominada “colaborativa” de acuerdo a la tipología señalada por Reinharz (1992)¹. Por ello WVP, no obstante la iniciativa fue mía, asumió la investigación como suya haciéndose cargo de la coordinación general y de la toma de decisiones en tanto mi papel se asumió como de facilitadora externa, asesora metodológica y orientadora. Los diferentes actores tuvieron diferentes alcances y tipos de participación. Este carácter participativo radical se expresó en el planteamiento y ejecución de: el diseño, la ruta, la conformación de equipos, la elaboración y validación de herramientas, así como la recolección, procesamiento, análisis y comunicación de la información, en todas las fases.

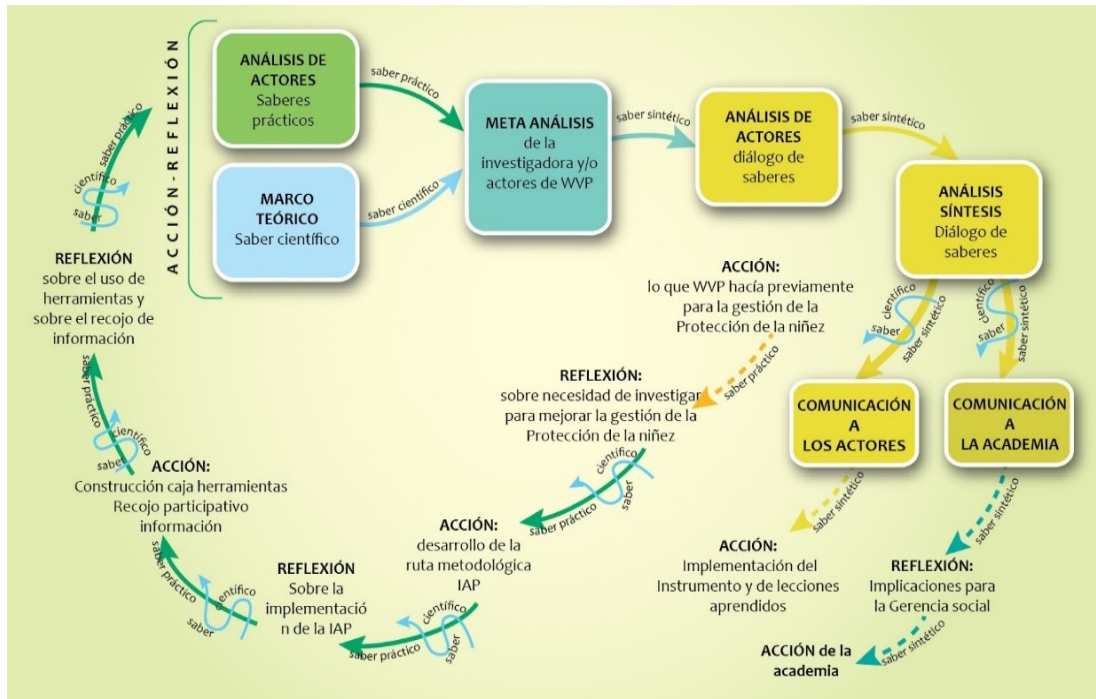
3.2. La construcción del conocimiento

Para construir el conocimiento se recorrió la espiral acción-reflexión-acción en un proceso en cascada que permitió enlazar etapas, acciones y actores, produciéndose diferentes niveles de conocimiento (ver gráfico N° 05) generados gracias a la reflexión en base a las acciones y transformaciones gerenciales que se fueron dando. Partimos de un marco teórico y metodológico que aporté al proceso y que fue una base para las reflexiones y toma de decisiones. Como se observa en el gráfico, el saber científico estuvo en permanente diálogo con el saber práctico de los actores².

¹ Para Reinharz, existen 5 tipos de acción específica en la investigación-acción: La investigación-acción per se: acción y evaluación avanzan por separado pero simultáneamente (cambios en el comportamiento de la gente); la investigación participativa-colaborativa: la gente estudiada toma decisiones respecto del formato del estudio y del análisis de datos; desaparece la distinción entre investigador e investigado. Se buscan relaciones igualitarias y se abandona el control de parte del investigador. Se adopta la posición de apertura, reciprocidad y riesgo compartido. Los “investigados” son co-investigadores y no sujetos y menos aún objetos de investigación. Se trata de entender su propio comportamiento y cambiarlo; la valoración de prioridades y necesidades: cantidad absoluta o relativa de gente con una experiencia o necesidad particular. Pone énfasis en la movilización de la gente para establecer recursos y organizaciones que respondan a las necesidades según va siendo identificadas, medidas y redefinidas; la investigación evaluativa: evaluar la efectividad de distinto tipo de acción para solventar necesidades o resolver problemas; la desmitificación: el acto mismo de obtener conocimiento crea el potencial para el cambio)

²En esta IAP denominamos “saber práctico” a lo que la metodología clásica denomina “saber popular” debido a que en nuestro caso los actores de la “base” también lo constituyen actores institucionales.

Gráfico N° 05: El camino de construcción del conocimiento



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los fundamentos de la IAP, Orlando Fals Borda y Maritza Montero (1994)

Tanto el conocimiento científico como el saber práctico fueron sometidos a la crítica en base a la práctica. El análisis de la información recogida fue realizado por actores de WVP (gerencia nacional y regional, especialistas y miembros del equipo de investigación) y por los NNA. Se introdujo lo que he denominado “meta análisis” que es el “análisis del análisis” o la “mirada de la mirada” que generó un “saber sintético” resultante del diálogo de saberes que realizamos juntamente con el ECN³.

3.3. Ejes y aspectos

Los “ejes y aspectos”⁴ sirvieron de base para la estructura del IGPN⁵. Quedaron finalmente así luego de varios reajustes:

- Eje 1: Contenido. Aspectos: diagnóstico situacional, diagnóstico gerencial y planteamiento del marco conceptual, de los lineamientos estratégicos y de lineamientos programáticos.
- Eje 2: Proceso. Aspectos: metodología, herramientas, participación.

³ Estos meta análisis están incluidos en nuestros respectivos informes finales.

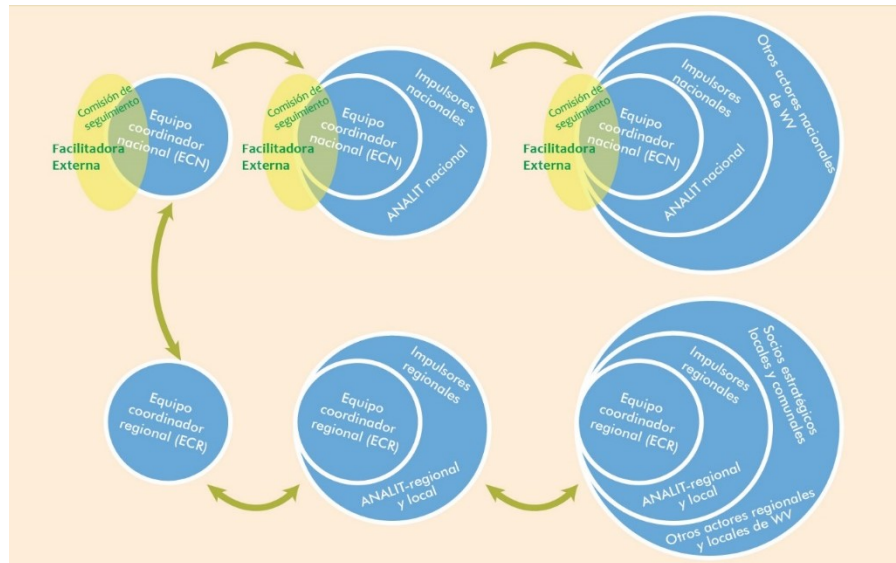
⁴ En la propuesta metodológica de Martí, la IAP se organiza en base a eje y aspectos en lugar de variables. Nuestros ejes y aspectos salieron de la Política con Visión Integradora (Tovar 2011)

⁵ Esta estructura consiste en: diagnóstico situacional de la violencia, diagnóstico gerencial y planteamiento del marco conceptual, lineamientos estratégicos y programáticos de la protección. Emergió de una adaptación del Circulo de la Política del cual tomamos los problemas/oportunidades, los actores, el proceso y el planteamiento.

3.4. Equipo de investigación y actores participantes

El Equipo de Investigación (EI) estuvo integrado por varios equipos y actores con diferentes funciones⁶ que fueron uniéndose al proceso en una dinámica tipo cascada (ver Gráfico N° 06) en la que se fue compartiendo la responsabilidad de coordinar, facilitar, capacitar e investigar transformando y transformándose.

Gráfico N° 06: Equipo de investigación (EI)



Fuente: elaboración propia, 2013. En base a los acuerdos y la práctica.

El Equipo Coordinador Nacional (ECN) coordinó todo el proceso a nivel nacional y el Equipo Coordinador Regional (ECR) lo hizo a nivel regional. El conjunto del ECN y los ECR constituyeron el Equipo Coordinador de la Investigación (ECI) que fue el que asumió la responsabilidad de llevar adelante la investigación. Los Impulsores nacionales y regionales asumieron diversas tareas de apoyo por encargo del ECN. La Comisión de Seguimiento tuvo el papel crucial de garantizar el alineamiento y de aportar en los análisis. Mi tarea fue coordinar directamente con el ECN y apoyarlos para que coordinaran con los ECR. El ECN a su vez apoyó a los ECR en su coordinación con los actores en sus regiones.

Hubo 3 tipos de actor (ver Composición N° 01): actores de WVP (gerencia nacional, especialistas, gerencia regional y facilitadores de campo); NNA no organizados y la organización regional y nacional de ANALIT⁷; y socios estratégicos

⁶ Ver en el Anexo N° 02 un mayor detalle de las funciones de cada uno de los equipos las que fueron ajustándose de acuerdo a las circunstancias siempre buscando el mayor nivel de participación.

⁷ La Alianza Nacional de Líderes de Transformación (ANALIT) es la red de NNA con la que trabaja WVP.

Composición N° 01: Diversidad de actores



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los registros fotográficos de los talleres IAP

(líderes comunitarios y religiosos, docentes, directores, padres y madres de familia, policía, fiscales, entre otros). WVP seleccionó al ECI, los NNA fueron convocados por la red ANALIT y los socios estratégicos según el mapeo de actores.

3.5. Unidades de investigación

Las unidades de investigación estuvieron en las 5 regiones (ver Cuadro N° 02):

Cuadro N° 02: Criterios de selección del PDA

N°	PDA	N° Programa	Criterios de selección de PDA			
			Ubicación geográfica	Fase de intervención	Ámbito de intervención	Fuente de financiamiento
1	K'ana	01598	Cusco	Fase 2	Rural	Australia
2	Manchay	02983	Lima	Fase I	Urbano	Australia
3	Forjadores del Futuro	02587	Ayacucho	Fase 2	Urbano	EE.UU.
4	Yauli	02465	Huancavelica	Fase 2	Rural	Alemania
5	Génesis	04146	La Libertad	Fase I	Rural	Canadá

Fuente: Equipo de investigación IAP de World Vision Perú, 2013.

Se obtuvo una muestra —importante para WVP que buscaba una representatividad de sus zonas de trabajo— compuesta por 5 regiones, un PDA por región y dos comunidades por cada PDA (unidad de trabajo de WVP). Las comunidades específicas fueron seleccionadas considerando una comunidad con “NNA organizados” y una con “no organizados” (ver gráfico N° 07):

Gráfico N° 07: Mapa de las unidades de investigación por regiones



Fuente: Elaboración propia, 2014. En base a la muestra elaborada por el ECN

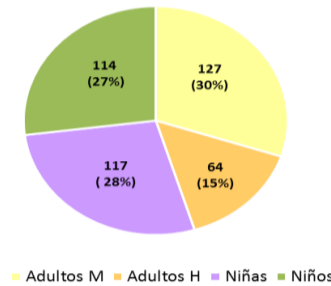
3.6. Número de participantes

El ECI estuvo compuesto por un total de 15 actores: 5 del ECN y dos por cada ECR. La cantidad de NNA y de socios estratégicos que participaron en los talleres multiactores en las regiones fue de un total de 422 actores externos, 244 mujeres y 178 hombres, y 191 adultos y 231 NNA (ver gráfico N° 8). Participaron en los talleres de análisis con pares, un total de 132 NNA en las cinco regiones con un mayor porcentaje de niñas (ver gráfico N° 09). En el Anexo N° 04 podemos ver en detalle tanto la variedad como el número de participantes por regiones en los talleres multiactores y en los talleres de análisis de NNA⁸.

⁸ Lo que se destaca es: en los talleres multiactores Huancavelica tuvo el mayor número de participantes y el menor fue Ayacucho; en los talleres de NNA Ayacucho tuvo el mayor y el menor número correspondió tanto a Lima como a La Libertad. En general, en los talleres multiactores fue mayor el número de adultos que de NNA y que en Ayacucho el número de hombres fue muy inferior al número de mujeres; en los talleres de NNA, Cusco tuvo casi parejo el número de niñas y de niños, mientras que Huancavelica y Ayacucho tuvieron casi el doble de niñas en comparación con los niños.

Gráfico N° 08

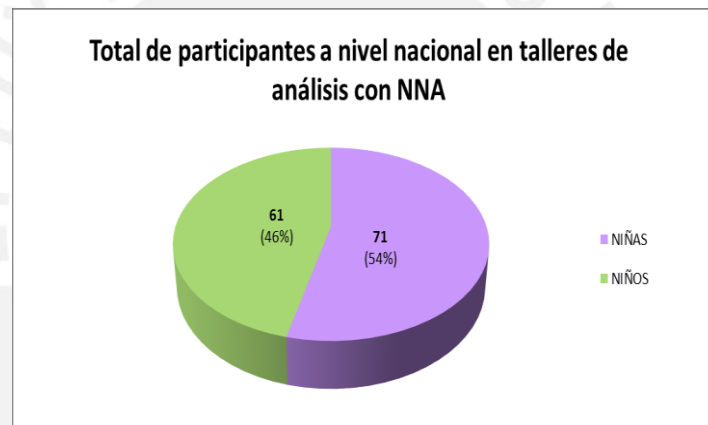
Total de participantes a nivel nacional según ciclo generacional y género



Fuente: elaboración propia, 2013. En base a los reportes regionales

Gráfico N° 09

Total de participantes a nivel nacional en talleres de análisis con NNA



Fuente: elaboración propia, 2013. En base a los reportes regionales

3.7. Etapas y actividades

A partir de Joel Martí y de Ander Egg, teniendo en cuenta la variante colaborativa de IAP y considerando la realidad de WVP, se plantearon cinco etapas con sus actividades organizadas siguiendo la dinámica de la espiral IAP (gráfico N° 10)⁹:

- Etapa previa: identificación de problemas-oportunidades y elaboración del proyecto de investigación (mayo-agosto 2012).
- Primera etapa: diagnóstico gerencial inicial (agosto 2012-junio 2013).

⁹ Para un mayor desarrollo de las actividades por etapas ver el Anexo N° 03 y el capítulo 6 dedicado al proceso.

Gráfico N° 10: Espiral IAP de actividades por etapas



Fuente: elaboración propia,2014. En base a los acuerdos del ECN y considerando el marco teórico y metodológico de la IAP

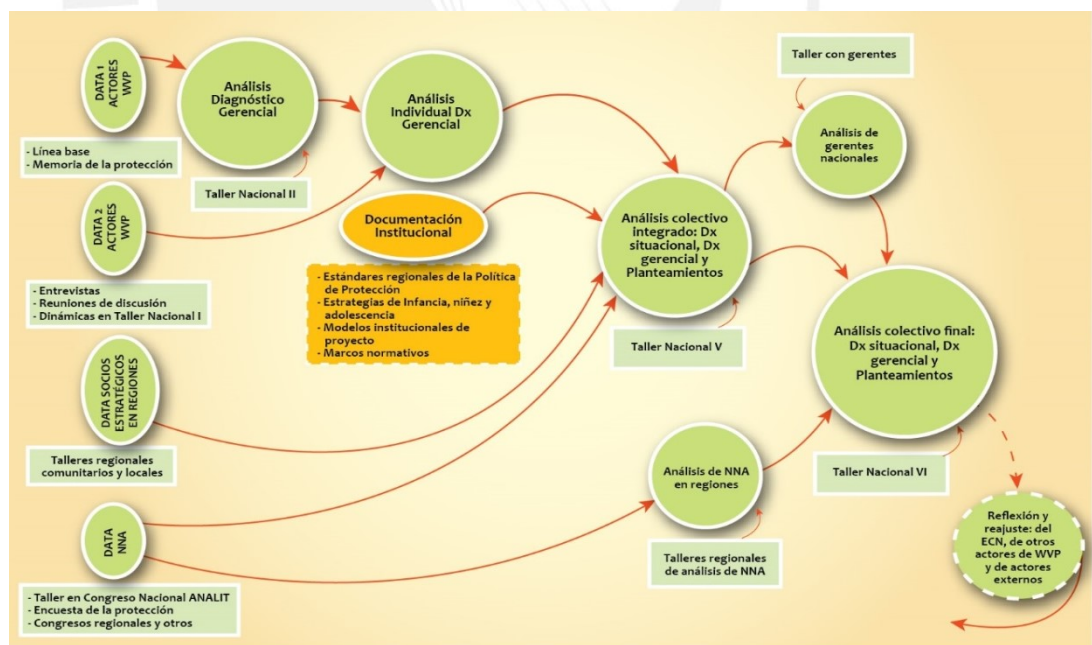
- Segunda etapa: avances en diagnóstico integral (situacional y gerencial) y planteamiento del IGPN con su marco conceptual, lineamientos estratégicos y lineamientos programáticos (junio-diciembre 2013).
- Tercera etapa: conclusión de diagnóstico integral (situacional y gerencial) y elaboración final del IGPN (10-21 diciembre 2013).
- Etapa posterior: elaboración y revisión de informes, sustentación e implementación, evaluación para encontrar nuevos problemas y oportunidades (enero 2014 en adelante).

Desde la etapa previa hasta la posterior se fue ensanchando el proceso involucrando cada vez mayores aspectos y más actores de WVP, NNA y socios estratégicos. Se realizaron acciones permanentes como las reuniones de trabajo con el ECN y actividades especiales como los talleres participativos¹⁰.

3.8. Ruta de construcción del IGPN

La ruta final de construcción (ver Gráfico N° 11) refleja cómo confluyeron la

Gráfico N° 11: Ruta de construcción del IGPN



Fuente: elaboración propia, 2013. En base al proceso IAP

¹⁰ Los talleres participativos fueron: 6 talleres nacionales (en 3 talleres participó el ECI en pleno y en los otros 3, se integraron además del ECI la gerencia nacional y regional, y los especialistas; en dos de los talleres participaron representantes de NNA); 5 talleres multiactores regionales (uno por región con la participación de socios estratégicos y NNA); y 5 talleres regionales de NNA (uno por región).

diversidad de actores con las técnicas e instrumentos para lograr construir participativamente el IGPN en un camino que se ajustó de acuerdo a las circunstancias cambiantes en las que se realizó la IAP. Se observa que en general se tuvieron acciones en cascada en las que lo anterior fue nutriendo el nuevo paso, como el Taller Nacional II en el que utilizando el primer reporte IAP se dio un primer paso en el diagnóstico gerencial tomando el material anterior de la Línea Base y la Memoria. Sin embargo, también se dieron acciones en paralelo en las que se fue construyendo simultáneamente como fueron los talleres regionales multiactores y los talleres regionales de análisis de NNA que se dieron en forma independiente entre sí. Se ve también que hay momentos claves de confluencia –como el Taller Nacional II, el V y el VI- en los que se construye con el análisis de todo lo anterior.

Se observa también que la información base para el Diagnóstico Situacional la dieron los NNA y los socios estratégicos¹¹. El insumo analítico para el Diagnóstico Gerencial fueron los análisis individuales de los actores WVP (que se hicieron con la línea base y con la memoria). De este modo en el Taller Nacional V se consolidaron ambos diagnósticos como base para construir el primer planteamiento del marco conceptual, y los lineamientos estratégicos y programáticos. Dos siguientes insumos analíticos fueron claves: los elaborados por los NNA¹² y los de la Gerencia Nacional¹³. Con estos dos insumos más el segundo reporte IAP se logró articular el primer borrador completo del IGPN¹⁴ en el Taller Nacional VI.

3.9 Técnicas e instrumentos

En el Anexo N° 05 está el detalle de la diversidad de técnicas por objetivos de recolección de información, análisis y acuerdos en plenaria y por tipo de usuario¹⁵. La selección de técnicas buscó se hizo con el criterio de eficacia y pertinencia para lo cual las creamos o adaptamos (el ECI, los NNA y yo), las validamos y fueron ajustadas por los ECR en el propio terreno. Para las situaciones en las que estuvieron los NNA, las técnicas fueron lúdicas tanto para la recolección como para el análisis de la

¹¹ Los socios estratégicos levantaron información en talleres multiactores con los NNA.

¹² Esto provino de los talleres regionales de NNA en los que con técnicas lúdicas analizaron la data que recogió: información de la encuesta, del taller participativo y de la data existente en la red ANALIT.

¹³ Esto provino de una reunión de trabajo en la que la Gerencia Nacional analizó el reporte de la construcción hecha en el Taller Nacional V.

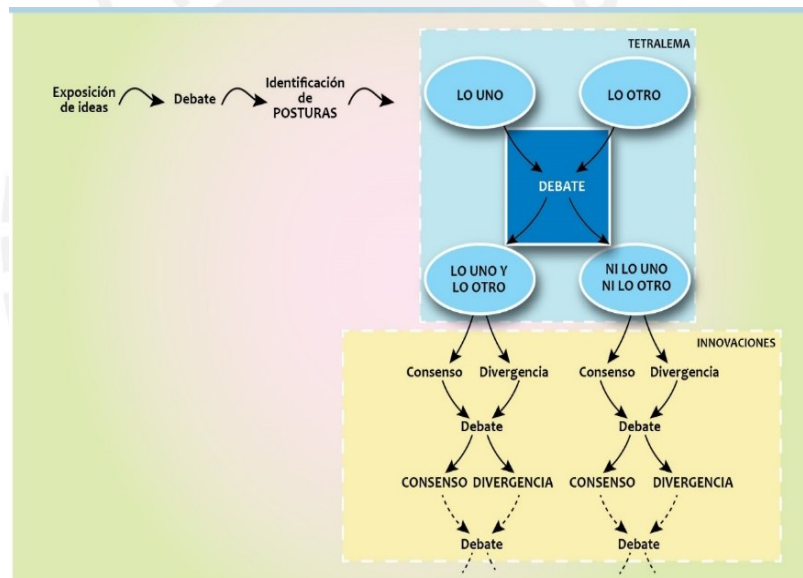
¹⁴ Las acciones realizadas luego del Taller Nacional VI son parte de la etapa posterior de la IAP y consistieron en reflexiones y nuevos análisis que el ECN y la Comisión de Seguimiento hicieron en base al material obtenido para lograr el Informe Final y un plan de implementación. En esta etapa posterior seguí jugando el rol de asesora con acciones esporádicas hasta dejar en manos totales de la institución el curso de las implicancias de la investigación.

¹⁵ Por ser un material de propiedad de WVP, no son incluidos los instrumentos y quedará en la potestad de la institución su publicación.

información. En su mayoría fueron técnicas cualitativas y dos de ellas cuantitativas (cuestionarios para línea base).

Para los acuerdos en las plenarios de construcción del marco conceptual y los lineamientos estratégicos utilizamos el “tetralema” (ver gráfico N° 12) de Tomás R. Villasante¹⁶ para tratar las convergencias y las divergencias. Con estas técnicas se construyeron el marco conceptual y los lineamientos estratégicos integrando las divergencias y encontrando salidas “lo uno y lo otro”. Incorporé también elementos autoetnográficos para una revisión de mis propias hermenéuticas y sentimientos por medio de un diario y diálogo con la asesora a fin de pulir mi rol y poner mis percepciones al servicio de la IAP¹⁷

Gráfico N° 12: Dinámica del Tetralema



Fuente: elaboración y adaptación propia, 2014. En base a Tomás R. Villasante

¹⁶Villasante propone el tetralema para encontrar una innovación social aprovechando el principio de la reflexividad y la autopoiesis propio de los sistemas vivos el cual aplicado a la hipercomplejidad de los procesos sociales permite generar una conciencia reflexiva que da pasos a procesos dialógicos que complejizan en tanto se entrecruzan. Busca construir un eje emergente para bloquear la dominación producida cuando se quiere imponer una posición o cuando se persiste en dicotomías encasillantes. Como se observa en el gráfico N° 12, se rompen encasillamientos (del tipo “lo uno o lo otro”) y se logran salidas del tipo “ni lo uno ni otro” o “lo uno y lo otro” (Villasante, 13) con lo cual emerge la innovación social que no desestima las divergencias sino que las incluye.

¹⁷ Escribano y De Sena (2009) en base a Bohman (1994) afirman que “la mirada del sujeto implicado en la construcción de un campo objetual no sólo no es un obstáculo para la comprensión sino que es un recurso y/o una condición para efectuar dicha comprensión”.



Dibujo de Fito Espinosa en "El camino invisible"

Capítulo IV

Diagnóstico situacional

Capítulo 4

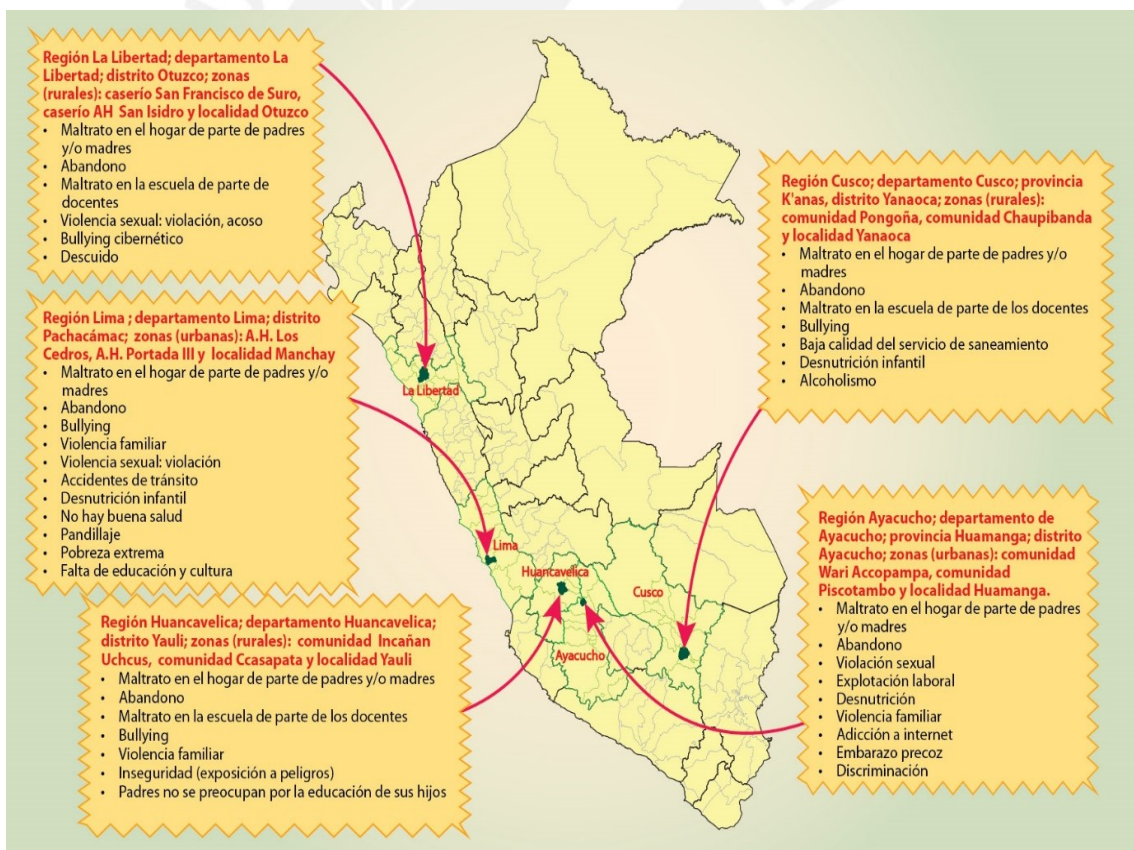
Diagnóstico situacional

4.1. Hallazgos

4.1.1. Lo monstruos existen: el mapa de la violencia

Un producto del diagnóstico situacional es el “mapa de la violencia” con las priorizaciones planteadas por los NNA y los socios estratégicos¹ (ver Gráfico N° 13).

Gráfico N° 13: Mapa de la violencia contra los NNA



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los reportes de los talleres regionales multiactores que recogen la perspectiva de los socios estratégicos y de los NNA

¹ El ECI realizó la primera versión del mapa de la violencia en el taller nacional VI. Aquí incluyo mi versión en base a la revisión de todos los talleres multiactores regionales, recogiendo las priorizaciones que hicieron los socios estratégicos y NNA.

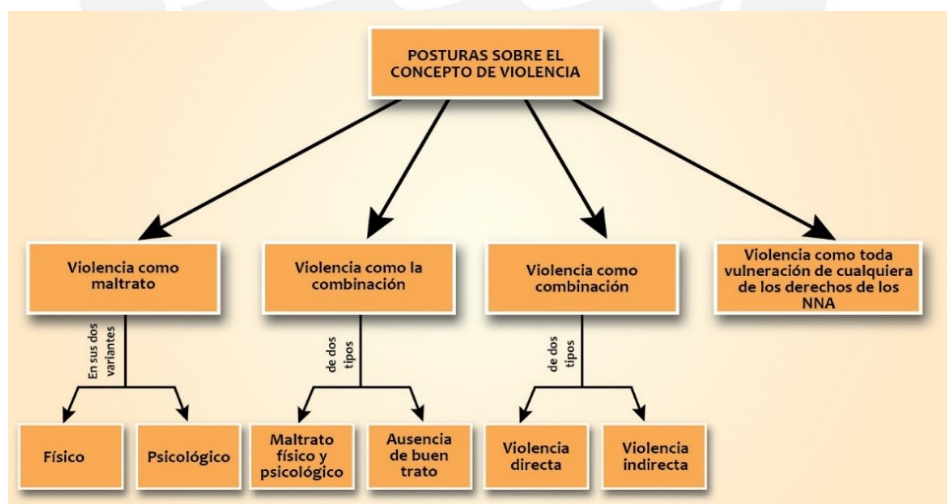
Las dos prioridades en las cinco regiones participantes (Ayacucho, Cusco, Huancavelica, La Libertad y Lima) es el maltrato de parte de los padres y madres, y el abandono. Las prioritizaciones en tres regiones son: maltrato de parte de los docentes (La Libertad, Huancavelica y Cusco), bullying (Lima, Huancavelica y Cusco), violencia sexual (La Libertad, Lima y Ayacucho), violencia familiar (Huancavelica, Ayacucho y Lima) y desnutrición (Lima, Cusco y Ayacucho).

Los NNA² coincidieron en darle una primera prioridad al maltrato de parte de los padres y madres, y añadieron como primera prioridad el maltrato de parte de los docentes y el bullying así como la violencia estructural la misma que conciben como el incumplimiento de los derechos de los NNA de parte del Estado lo que se manifiesta en: autoridades que no cumplen, atención limitada en los servicios, descuido para construir espacios de juego y la manipulación a los NNA para sus fines políticos.

4.1.2. Las posturas de los diferentes actores sobre el concepto de violencia

Se encontraron diferentes posturas conceptuales sobre acerca de la violencia contra los NNA³ que se agrupan según las siguientes categorías (ver gráfico N°14):

Gráfico N° 14: Posturas sobre el concepto de violencia



Fuente: elaboración propia, 2014. En base al proceso diagnóstico de la IAP

² Cuando se expresaron en sus talleres regionales de análisis.

³ Para elaborar este gráfico he tomado como punto de partida las conclusiones elaboradas por el ECI en el Taller Nacional V (que a su vez recogía todo lo que anteriormente se había planteado) y los aportes dados en todo el proceso hasta el final. Recoge, por lo tanto, la opinión de los tres tipos de actores: NNA, socios estratégicos y actores de WVP.

- “Violencia como maltrato” lo sostienen los NNA, socios estratégicos y algunos actores de WVP y su acento está en que señala el daño que se provoca en los NNA: golpes o insultos, hasta el descuido, negligencia y abandono, sea de parte de los padres a los hijos e hijas (por trabajo o separación) o de parte del Estado.

Puede ser físico o psicológico tal como se evidencia en lo siguiente:

La violencia se vive de distintas formas como físicas y se da en distintos espacios: cuando el papá le pega al niño, psicológico cuando el profesor o los padres de familia les grita o les insulta, también las violaciones sexuales; cuando alguien de su entorno le hace tocamientos indebidos a nivel familiar o se le maltrata en el trabajo, en la sociedad, a veces el Estado mismo viola los derechos de los NNA (adolescente, Huancavelica). Es un daño físico y psicológico, si se dan cuenta no sólo es en nuestro cuerpo, sino en nuestra mente porque queda grabado todo y trunca nuestro futuro (adolescente, Ayacucho).

- Combinación de la “violencia como maltrato físico y psicológico” y la “violencia como ausencia de buen trato” es sostenido por los NNA, socios estratégicos y actores de WVP e implica que se entiende la violencia tanto a “dar algo negativo” (golpes, insultos, descuido, etc) como a “no dar algo positivo” (afecto, juegos, familia, alegría, salud, educación, etc) lo que se evidencia en las siguientes expresiones:

“Nuestro problema como padres es que nunca abrazamos a nuestros hijos” (director de centro educativo- Ayacucho); “los niños tienen derecho a jugar y a estudiar también. Todos los niños son inquietos y su mamá no puede castigarle; por eso, sus padres le han abandonado” (niño de Lima); y “la violencia no solo se limita al maltrato físico y psicológico, sino también a la ausencia de afecto y privación del juego” (ECR La Libertad)

- Combinación de la “violencia directa” con la “violencia indirecta o estructural” es sostenida mayormente por los NNA y algunos actores de WVP e implica a las acciones que se pueden evidenciar se le añade aquella agresión resultante de que el Estado no atienda sus responsabilidades frente a los frente a los NNA. Esto se evidencia en las siguientes referencias:

Señor juez, nosotros demandamos al Estado porque ellos son los que ocasionan la violencia estructural porque no cumplen sus obligaciones con nosotros los NNA [...] (niña, Huancavelica). Se debe abordar la violencia en todas sus aristas, [...] no solo aquello que se ve (violencia directa) sino aquello que no se ve (violencia indirecta o estructural” estructural que afecta a los NNA en su condición de sujetos de derechos (ECR Huancavelica). [...]maltrato de niños y niñas por parte de sus padres en la familia y maltrato indirecto por parte del Estado (ECR Cusco)

- “Toda vulneración de cualquiera de los derechos de los NNA” es sostenida mayormente por los NNA, algunos socios estratégicos y algunos actores de WVP (especialmente los de los ECR) que es una combinación de todas las anteriores y que su definición está estrechamente ligada con el enfoque de derechos, como se puede apreciar en esta evidencia:

Que teniendo conocimiento que la violencia contra los NNA ha causado problemas físicos, psicológicos en los centros laborales, en los hogares, escuelas y en las comunidades,

llegamos a la conclusión que la problemática es el maltrato infantil físico y psicológico, niños negados, la discriminación, el abandono y no hay derecho a la participación. La violencia es una cadena indefinida que deja muchas consecuencias graves que atentan contra su protección, que sus padres no se interesan por sus hijos y que las autoridades no prestan atención a la protección en la sociedad (niña de Huancavelica)

De acuerdo al marco que utilizó el ECN para categorizar la violencia⁴ las diversas expresiones mencionadas durante el diagnóstico pueden catalogarse como: autoinfligida (adicción al internet), interpersonal (maltrato físico y psicológico en el hogar y en la escuela, violencia y abuso sexual, discriminación, violencia familiar, embarazo adolescente y el abandono); y colectiva (pandillaje y explotación laboral).

4.1.3. La telaraña de la violencia contra los NNA

Considerando las percepciones de los socios estratégicos y de los NNA⁵, la violencia contra los NNA aparece como una telaraña (ver Gráfico N° 15) que se comporta como una red en la que las causas y consecuencias son avenidas de ida y de vuelta que alimentan un sistema de violencia con nodos o escenarios fundamentales: familia, escuela y Estado. El aporte de los NNA para lograr captar esta telaraña fue decisivo ya que si bien coincidieron con los adultos en varios de los factores, aportaron su mirada holística que lo enlaza todo.

4.1.3.1. “El lugar donde más son maltratados los NNA es su casa”

En la telaraña se observa –evidenciado en la mayor cantidad de flechas- que la familia es el espacio central de la violencia y de su reproducción en otros espacios. Los socios estratégicos y NNA expresaron –en lenguaje verbal y no verbal- profundos sentimientos de tristeza, indignación, rabia e impotencia:

Problema fundamental es la violencia familiar y todo lo concierne a ello afecta al niño y afecta a lo que está hablando el niño con lo que corresponde al bullen, es como hereditario, como herencia si una sociedad de donde ha habido peleas sus hijos siempre también va a ser igual, porque este también es uno de los enfermedades como frágil es el alcohol. Dentro de la sociedad aquí en Yanaoca es muy triste se aproxima a la comisaría acompañado de su hijo o de la niña de la agraviada [...] pero ¿qué imagen se lleva el niño o la niña? en vez de que esté disfrutando de su bienestar tiene que estar acompañando a su mamá y estar presente en la comisaría y es muy triste preocupante y es en reiteradas

⁴ Utilizando la propuesta de la OMS, el ECN clasificó la violencia en: *autoinfligida* (perpetrador y la víctima son una misma persona e incluye el autocastigo y el suicidio); *interpersonal* (se ejerce entre distintas personas e incluye violencia familiar: conyugal y contra otros miembros de la familia; y violencia de grupo: violencia juvenil, asaltos, delitos contra la propiedad, en lugares de trabajo y otras instituciones); y *colectiva* (por grupos de personas más numerosos, y puede clasificarse en social, política y económica).

⁵ Ver en el Anexo N° 06 los cuadros elaborados con el análisis (lugares de priorización, definición, causas, oportunidades y limitantes) de cada una de las formas de violencia que fueron priorizadas por los socios estratégicos y los NNA en los talleres multiactores y que el ECN consolidó en su informe final. Para su análisis el ECN utilizó la información de los talleres y una adaptación teórica de la propuesta de Cantón y Cortés (1997) para clasificar las causas de la violencia en: personales, interpersonales, culturales y económicas.

oportunidades [...] casi a diarios a veces uno, tres o cuatro [...]. Otro de los factores [...] la mujer como es dependiente del varón y por la distancia no acude y se da la reconciliación, como estamos en la situación machista, bajo presión la señora acepta su realidad “yo he vivido esta situación” dicen “como mi papá si mi mama aguanta sus maltratos de mi papa así será mi situación, así será mi vida, eso es lo que narran las mamás [...] Si yo sería parte de una familia violentada no voy a asimilar en los estudios, voy a vivir preocupado, pensativo de que mi padre se ha ido a algún sitio, voy a pensar de que en algún momento va a llegar borracho y si está en mi pensamiento en vez de que yo me concentre en mis estudios está de que mi papá le va a pegar a mi mamá y no sé dónde refugiarme, no sé cómo atajarle si soy un indefenso pequeño no sé cómo ir y aparte de ello la policía [...] están lejanos del distrito, de la comunidad. Entonces estaría pensando solicitar un apoyo de mi vecino, también mi vecino está cansado ya de mis problemas de que constantemente hay pelea en mi hogar entonces está cansado de apoyarme [...]. Entonces me siento desamparado triste e indefenso. (Policía, 40 años, Yanaoca, Cusco)

[...] Me sentiría triste, realmente triste apenado porque es algo malo que afecta no solo a la familia que está sufriendo estas consecuencias, sino a toda una sociedad. (Responsable Programa Social Municipal, 49 años, Cusco)

[...] cuando un niño llegó a su casa le da la tarjeta de información [...] entonces sus padres le pregunta primero ¿por qué tienes esas notas? esto que así que eso que aquello empieza con palabras duras, le insulta que eres un burro o palabras groseras. Entonces, creo que hay que dar mejor trato, decirle tal vez esas notas podría venir de la desnutrición porque a veces vienen de barrios lejanos [...]. Por ejemplo yo conozco compañeros [...] que venían y me decían “tengo hambre” [...]. Porque era mi amigo le invitaba y siempre me decía tengo hambre, tengo que levantarme temprano, tengo que venir corriendo. [...]. Claro los padres ellos mismos no se dan cuenta que les mandan sin desayunar y de lo que mandan después pero todavía los castigan lo dice con palabras que duele. [...] La violencia familiar no solo afecta también psicológicamente también [...] cuando el niño poco a poco va haciéndose adulto puede adoptar como si fuera normal lo que es maltratar, se vuelve agresivo ¿no? Al final de todo [...] también puede ser uno de los maltratadores de mujeres y a sus niños [...]. (Adolescente de 14 años, estudiante, Yanaoca, Cusco)

[...] maltratos si hay muchos todavía en la comunidad a veces sus padres se pelean, por eso a veces los hijos están tristes, y a veces se van onde sus familiares y a veces ahí amanecen porque les bota de la casa! si hay todavía muchos casos. (Adolescente, 14 años, regidor Municipal, Chaupibanda, Cusco)

Hay una percepción de la gravedad de la violencia contra la niñez en la familia debido a su magnitud y a sus amplias repercusiones. Está la connotación de ser una herencia que se transmite y que es aceptada por las mujeres como destino que no pueden cambiar y que tienen que aceptar tal y como lo hicieron sus madres. Así, el niño va asumiendo que el maltrato es algo normal y se va convirtiendo a su vez en un maltratador de mujeres y niños. La violencia, como concluye el ECN, es algo que se va intensificando y silenciando “hasta volverse cotidiana y natural”, aceptada por adultos y NNA como forma de corrección y como algo que incluso merecen y que debe ser así “para que no se descarríen”. Las consecuencias de la exposición de los NNA a la violencia familiar son: mucha tristeza en los NNA, su abandono o expulsión de las casas, mal rendimiento escolar como resultado del cansancio, el hambre, y la preocupación y el miedo de que el padre golpee a la madre, el impacto negativo en los NNA que acompañan a sus madres a la comisaría, una indefensión, desprotección y

sensación de estar sin escapatoria de las mujeres y los NNA debido a la lejanía de los servicios estatales y la falta de apoyo efectivo de los vecinos. El impacto de toda esta violencia no es solo dentro de la familia o en los NNA sino en toda la sociedad.

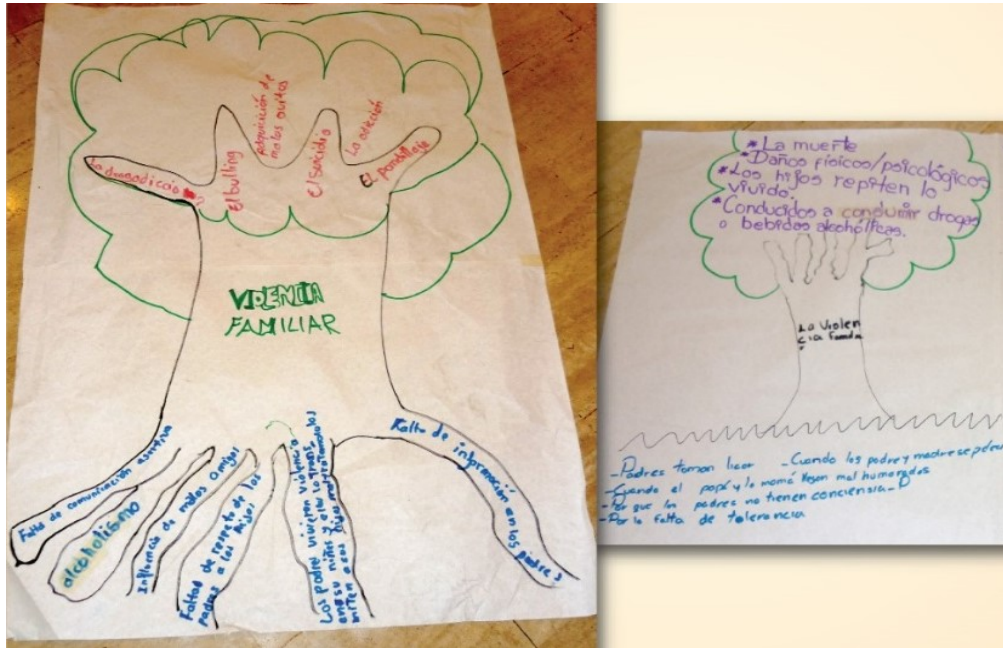
Cuando los NNA analizaron entre pares, fueron aún mucho más enfáticos en señalar que la casa es el mayor lugar de maltrato, y que los padres y madres son los principales maltratadores: “el lugar donde son más maltratados es en la casa” (niña de Manchay); “claro, los hijos quieren confiar en alguien, deben confiar en los padres, pero son ellos los que maltratan” (niño Manchay, Lima)⁶. Esto se evidencia también en los árboles (Composición N°02), en el veredicto de los jueces (Composición N° 03) y en los alegatos (Composición N° 04) en los que se ve cómo la violencia familiar produce desde daños físicos y psicológicos inmediatos hasta daños irreversibles en los NNA y en la propia familia, llegando hasta la muerte y un impacto social de atentado contra la paz. A partir de la violencia familiar se generan las otras variantes de violencia contra los NNA como se ve claramente en la telaraña y en la sentencia del niño que hace el papel de juez: “todos los problemas se generan dentro de la familia”. El bullying, la drogadicción, la salida de los NNA de sus casas, los embarazos precoces, el pandillaje, los malos hábitos y finalmente la muerte, hunden sus raíces en la casa y en padres que no entienden ni tienen cariño a sus hijos lo que ocasiona resentimientos, trauma y miedo que llevan a que se repita lo vivido.

Las causas de la violencia familiar son el alcohol, el pleito, el malhumor, la intolerancia, la inconsciencia, la falta de comunicación y de respeto, y la falta de información, todas las cuales no están sueltas sino que conforman una cadena por la que los padres descargan en sus hijos la violencia que recibieron cuando niños ya que “el padre que no ha recibido algo no lo puede dar”, no puede dar cariño ni consejos porque no los ha recibido y no puede cambiar porque es machista. Esta condición de la violencia como una cadena ha sido mencionada reiterativamente:

Creo que la violencia se basa en una cadena. Por ejemplo, el papa está trabajando y no tiene tiempo para distraerse y para hablar con sus hijos y tiene problema y se desquita con los hijos y con la esposa, que pasa cuando el padres se desquita con la esposa, ella se desquita con los hijos y los hijos con los más pequeños, y eso genera el ciclo de la violencia, como se va detener la violencia si pasa de una persona a otra, ese niño cuando sea adulto dirá que la violencia es bueno, natural y lo reproducirá.
(Adolescente, Huancavelica)

⁶ Esto fue corroborado por los facilitadores de organizaciones de NNA quienes tenían información de primera mano sobre las percepciones de los NNA⁶ en base a lo cual concluyeron que el maltrato en el hogar es el problema fundamental: “[...] el problema de violencia familiar superó al escolar por gran mayoría” (facilitadora de Ancash) y que “el maltrato físico y psicológico que ocurre en la casa es lo que a los NNA les preocupa y apena más” (facilitadora de La Libertad).

Composición N° 02: Árboles de la violencia familiar contra los NNA



Fuente: elaboración propia, 2013. En base al taller en el Congreso Nacional de ANALIT

La violencia familiar se da porque los padres de nuestros papás tenían una metodología arcaico de criar a sus hijos pensando que están corrigiendo y ellos también hacen lo mismo con nosotros y se ve de generación en generación y esto a la vez los chicos lo practican en las escuelas. (Adolescente varón, 16 años, Huancavelica)

A veces los padres tienen muchos hijos y por falta de trabajo y economía los abandonan a los niños y los niños cuando crecen, crecen con un rencor hacia los padres a veces o sea cuando ellos van ser padres hacen lo mismo con sus hijos como les ha hecho a ellos. (Niña, 10 años, Huancavelica)

La violencia pasada lo llevamos a la violencia futura (Adolescente varón, Ayacucho)

Según estas evidencias, la violencia cumple un ciclo y se reproduce como una cadena de “desquites” que comienza con el padre quien no tiene tiempo para distraerse con su familia y se desquita de sus problemas con la esposa quien a su vez se desquita con los hijos mayores y éstos con los niños más pequeños. La metodología arcaica de crianza se utiliza porque se cree que se está corrigiendo a los hijos, lo cual se reproduce “de generación en generación” asumiéndose como algo natural y bueno, y se extiende desde el hogar a las escuelas. El ciclo del abandono se produce cuando los hijos impulsados por el rencor repiten lo que les hicieron sus padres cuando los abandonaron al no tener dinero y tener muchos hijos, con lo que se cumple que “la violencia pasada se lleva a la violencia futura”.

Composición N° 03: Veredicto de los jueces sobre violencia contra los NNA

<p>Todos los problemas que ustedes han planteado se genera dentro de la familia, los padres que trabajan, los padres que abandonan, los padres que maltratan, los padres que no están, etc Ahí creo que este es el buen diagnóstico que ustedes podrían hacer. Y ¿cómo podemos solucionar el problema del niño desde la familia? porque el padre que no ha recibido algo no lo puede dar, el padre que no ha recibido cariño no lo puede dar, el padre que no ha recibido capacitación en tema de sexualidad no puede dar consejos a sus hijos, el padre que es machista cómo puede cambiar, esto es una lección aprendida que vamos a ir valorando [...]</p>		<p>Veredicto para la violencia: Juez: -declaramos a la violencia ¡culpable! por causar daños psicológicos y físicos, por generar muertes y daños irreversibles, por causar desintegración familiar, por atentar contra la paz y la tranquilidad. Se le declara a 40 años. Los asistentes no están de acuerdo y piden objeción, todos piden cadena perpetua, alegando: -¡Porque la violencia nos afecta a todos! -¡Nunca más! -¡Gracias a la violencia hay muerte! -¡La violencia pasada lo llevamos a la violencia futura! -¡La violencia está en todas partes y va a truncar nuestro futuro! Juez: -de acuerdo a todas la opiniones dadas por ustedes declaro a la violencia a cadena perpetua ¡caso cerrado! Todos se muestran alegres y aplauden la decisión.</p>
---	--	--

Fuente: elaboración propia, 2013. En base a los talleres de análisis de NNA en Huancavelica y Ayacucho

Composición N° 04: Alegatos de los NNA sobre las causas de la violencia

<p>Señor Juez, señores Jurados y todos presentes muy buenas tardes... yo soy la testigo del Juicio a la Violencia, yo he visto una violencia contra niños, en mi comunidad en Acobamba que hay violencia contra los NNAs, lo padres les pegan a los niños por no hacer la tarea, por jugar como consecuencia de ello es que los niños crecen con una trauma y miedo cuando son adolescentes los chicos se van a tomar, a veces se van de la casa y en otras son madres adolescentes a falta de cariño.</p> <p>(Alegato de niña de Huayanay. Taller de análisis de NNA región Huancavelica).</p>	
	<p>Señor Juez y todos presentes reciban el saludo cordial de la tarde yo voy a dar testimonio sobre el abandono de los padres a sus hijos, la gran mayoría de los padres que abandona sus hijos es por embarazo en adolescentes y por la falta de economía, el caso que paso con mi compañera que causa de que su mamá fallezca se quedó a cargo de sus hermanos y la adolescente tenía 15 años y dejo su estudio para cuidar sus hermanitos pero su papá se volvió alcohólico cada vez que venía le pegaban a sus hermanitos a causas de eso su hermana quedo embarazada y se fue pero sus hermanitos quedaron solos.</p> <p>(Alegato de niña de Acoria, Taller de análisis de NNA región Huancavelica)</p>
<p>Hay un niño que tiene 13 años, es grande físicamente, [sin embargo] es el más vulnerado por otros niños que lo patean por acoso de los niños, puñetes, empujando; porque es tímido los demás aprovechan (niño abogado defensor) Las causas son la falta de responsabilidad y de respeto que se da en todas partes. Los padres no nos entienden, creo que eso es más. Que los padres lleguen del trabajo con mal humor a la casa y que choquen contigo, ¿acaso no les vas a tener resentimiento?. Los hijos repiten lo vivido (niñas testigos)</p> <p>(Taller regional de análisis de NNA Ayacucho)</p>	

Fuente: elaboración propia, 2013. En base a los Talleres regionales de análisis de NNA

Dado este escenario familiar, el niño que hizo de juez planteó la pregunta clave “¿cómo podemos solucionar el problema del niño desde la familia?” con lo que emergió una pauta para la intervención considerando hacerlo “desde” la familia.

4.1.3.2. “Sufrimos porque mucho nos maltratan los profesores”

La telaraña muestra también el espacio de la escuela en la que los profesores castigan a los NNA por llegar tarde o por no cumplir sus tareas y en la que los compañeros también maltratan produciendo daños psicológicos y físicos irreversibles como se evidencia en estos relatos que con impotencia y tristeza los NNA hicieron:

[...] Si sufrimos porque mucho nos maltrata los profesores cuando llegamos tarde, nos hace hacer planchas, ranas a veces nos hace trabajar ni siquiera entramos a nuestros salones, nos dice que traslademos las piedras, nos sentimos mal por no nos gusta porque nosotros vamos al colegio no a perder tiempo, nos sentimos preocupados porque estamos perdiendo las clases y los profesores están avanzando [...]. Nosotros somos muy pobres [...] no hay carros, y nos gana la hora porque nosotros tenemos que cocinar para venir comiendo. A veces hacemos nuestras tareas en las mañanas porque no tenemos luz y a veces cuando se termina nuestra vela entonces en la mañana hacemos nuestra tarea y ¡ay! nos gana la hora [...] Tengo miedo porque no puedo bien hablar castellano [...] (Adolescente, 15 años, regidora Munc.Esc. I.E.CC.Chaupibanda, Cusco)

[...] porque vienen de lugares lejanos [...] se sienten cansados ¿no? A veces no cumplen la tarea ¿no?. Castigan ¿por qué no haces? ¡Eres un asno! Aplican castigos muy fuertes como es la palmetadas de la mano a veces les jala de la oreja [...]. Se sienten más intimidados, se quedan callados y no dicen lo que les ha pasado y así lo profesores le amenaza diciendo que va bajar la nota: Tal vez nos sentimos intimidados y no acudimos pero si existen medios para quejarse. (Niño, 12 años, estudiante.I.E.S.Yanaoca, Cusco)

En [...] el bullying o sea en la etapa de adolescencia de tanto maltrato psicológico el niño se llega a matarse [...]no le va a gustar que le insulte siempre. Se va a llegar a matarse [...] (Adolescente, 17 años, alcad. I.E.SEC. Yanoca, Cusco)

La escuela es percibida como un lugar de violencia permanente lo que ocasiona un gran sufrimiento y aún la muerte —se mencionó en repetidas ocasiones que el bullying ocasiona suicidios—. Los docentes castigan a los NNA ante situaciones que son expresiones de la pobreza como lo señaló la adolescente de Chaupibanda (Cusco): “nosotros somos muy pobres”. Se producen las cadenas de violencia ya que ante la violencia de la pobreza y la violencia familiar, los NNA son castigados por sus profesores con golpes, trabajo duro, insultos, chantajes de buenas notas a cambios de favores sexuales. Esta violencia sexual de los docentes es atribuida por los NNA —solo ellos lo mencionaron— a “trastorno mental” o “problemas emocionales” (adolescente mujer de Huancavelica). Las causas del bullying que los NNA detectan son: la irresponsabilidad de los padres para inculcar valores y respeto así como el maltrato a los hijos que los lleva a maltratar a sus compañeros por desprecio cuando hablan quechua o son de las zonas altas, o por envidia cuando son alumnos destacados (conclusiones en Ayacucho); y, el entorno social conflictivo “cuando los

medios de comunicación transmiten todo de violencia, el niño cuando ve estas cosas ya no hay ni remordimiento cuando alguien muere” (conclusiones en Huancavelica).

4.1.3.3. “¿Dónde está el Estado que no llega?”

El otro espacio que la telaraña recoge es el Estado cuyas profundas limitaciones han sido señaladas claramente por socios estratégicos y NNA. Para los NNA, el Estado no es solo “ineficiente” sino también un “productor” de violencia:

[...] también el Estado genera la violencia contra los NNAs con las políticas y estrategias inadecuadas en atención a los problemas sociales como consecuencia es que tenemos a los NNAs desprotegidos por el Estado y en situación de riesgo, niños con desnutrición crónico con enfermedades (Adolescente mujer, 14 años, Huancavelica).

[...] muchas veces vemos que las autoridades no toman cartas en el asunto por ejemplo si nosotros los niños necesitamos un local donde haya juegos recreativos, espacios para todos los NNAs, justamente por la falta de estos espacios tal vez los adolescentes acuden a otros espacios como a licores, pandillas, drogas. (Adolescente hombre, Huancavelica)

Hay organizaciones de NNAs y municipios escolares [...] que trabajan por el bienestar de la niñez promoviendo y defendiendo los derechos. También este es una forma de protección, pero nuestro trabajo es invisible nadie lo da importancia ni los autoridades y la sociedad. (Adolescente hombre, Huancavelica)

El Estado protege también a través de leyes, pero muchos de estas leyes vulneran los derechos de los NNA como la nueva ley de Código de los NNAs. (Adolescente mujer, Huancavelica)

También lo hacen a través de proyectos como escuela de padres o capacitaciones [...] pero el problema es que capacitan en castellano y eso no entienden las madres que son de campo. Es como si nada hubieran hecho, toman fotos, rellenan informes para sus pagos pero no se ven los resultados [...]. (Adolescente hombre, Huancavelica)

[...] lo están haciendo a través de programas sociales por ejemplo Cuna más, los más pequeños están siendo protegidos por el Estado pero también hay niños en situación de riesgo ¿dónde está el Estado que no llega? (Adolescente hombre, Huancavelica)

A veces utilizan al NNA como objeto [...] hacen ver en sus publicidades que ‘estamos trabajando por los niños, para los niños, pero nunca con los niños’. Hay pocas instituciones que sí trabajan con los niños y por los niños. (Adolescente mujer, Ayacucho)

[...] también la discriminación por ejemplo de los trabajadores del puesto de salud a los niños [...] no lo atienden como debe ser [...]. (Adolescente hombre, Cusco)

[...] la Municipalidad, sean sinceros, es al que menos le interesa; solamente si hay autoridades lo hacen uno por ganar votos y otro para que sean considerados supuestamente que son buenas autoridades. (Adolescente mujer, Ayacucho)

Según este análisis de los NNA, el Estado no es un ente abstracto sino que son las autoridades y los servicios que ejercen violencia contra los NNA por acción o por omisión: cuando se tienen políticas y estrategias inadecuadas frente a los problemas sociales o se plantean leyes que los vulneran en lugar de protegerlos –como sucede con el Código del Niño y del Adolescente; cuando se desvaloriza e invisibiliza a los

NNA y sus organizaciones debido a su condición de niños o se los utiliza como “objeto” para hacer publicidad; cuando se trabaja “por y para” pero no “con” los NNA; cuando se ejecutan proyectos que no consideran el idioma de las madres del campo y que se hacen para justificar sus remuneraciones sin pensar en los resultados; y, finalmente, cuando no existen programas estatales en lugares con niños y niñas en situación de riesgo.

4.1.4. Las representaciones de los NNA acerca de la violencia contra la niñez

Las representaciones de la violencia contra la niñez que fueron propias de los NNA⁷ son fundamentalmente dos: la percepción de que es “ilimitada” y la percibida como “holística”.

La violencia es “ilimitada” como “vivencia” y aún como “palabra” con un poder destructivo que lo afecta todo y a todos, causa todos los males y afecta no solo el presente sino el futuro produciendo consecuencias devastadoras:

[...] la violencia es culpable de todos los problemas que existen”. “La violencia está siempre en todo” “la violencia nos afecta a todos [...]”. “La violencia está en todas partes y va a truncar nuestro futuro” “la violencia es como el diablo, porque siempre pone en tentación a la gente y provoca que se pronuncie su nombre” “...influye negativamente y hace que las personas piensen que la violencia lo resuelve todo”; “sea un niño, adolescente o adulto todos somos maltratados [...] todos tienen falta de protección” “si no hay protección toda la sociedad sería un desastre, no habría orden, todo sería una hecatombe” ; “[Sin Protección] los niños serían olvidados, no habría educación, no habría futuro” (NNA de Ayacucho)

La violencia es percibida como “holística” lo cual se evidencia en el uso que hacen de las palabras conectoras: “con/sin”; “no es solamente/sino también”; “distintas formas-distintos espacios”:

Es un daño físico y psicológico, si se dan cuenta no sólo es en nuestro cuerpo, sino en nuestra mente porque queda grabado todo y trunca nuestro futuro. (Niño, Ayacucho)
[...] los adultos deben cuidarnos con amor, es decir con cariño, apoyo, dar seguridad, afecto, ser feliz, paz, sin miedo, sin tristeza, sin dolor, sin golpes, sin gritos (niña, Ayacucho).

La violencia se vive de distintas formas como físicas y se da en distintos espacios: cuando el papá le pega al niño, psicológico cuando el profesor o los padres de familia les grita o les insulta, también las violaciones sexuales; cuando alguien de su entorno le hace tocamientos indebidos a nivel familiar o se le maltrata en el trabajo, en la sociedad, a veces el Estado mismo viola los derechos de los NNA (adolescente, Huancavelica)

Descubrir esta concepción holística de los NNA causó un gran impacto en el ECI:

⁷ Si bien se ha mencionado ya las posturas de los NNA sobre el concepto de violencia, en este acápite hacemos una mirada más profunda a las representaciones, luego de considerar tanto las posturas como la telaraña.

El niño no fracciona, ve en su conjunto la violencia en el espacio donde está viviendo, ve como consecuencia, violaciones, abandonos, en su conjunto entiende la problemática de la violencia desde el seno familiar [...] (ECR Ayacucho, plenaria Taller Nacional VI)

[...] estoy sorprendida cómo el niño lo plantea todo integral, el piensa en el todo, no sólo como me pegan, sino cómo afecta su educación. Cómo la violencia también se con el tema de salud; todos los días no están los papás, todo el día come comida chatarra, el niño no ve departamentalizado [...] (ECN)

Me ha impactado mucho lo dicho [...]. Los niños no ven por categorías, ellos viven una experiencia, se sienten felices o se sienten mal. Prohibirles jugar lo asumen como violencia. Cómo nosotros no estamos del todo comprendiendo lo que ellos asumen como violencia. Lo que asumen los niños como violencia es distinto, nosotros como adultos lo sectorializamos tanto que tenemos un área de protección, de educación, que no se vincula. La percepción de los chicos nos permite tejer puentes dentro de la organización (ECN)

Si no tenemos una intervención a partir del concepto informal del niño, si no vamos a entenderlo de esta manera, vamos a seguir haciendo lo que nosotros apostamos como adultos y como organización porque lo que nosotros cogemos es la mirada de otros contextos, escogemos la política pública, pero cuando dialogamos con los niños ¿qué es política pública para ellos? lo que no entienden es cómo aterriza, porque no sienten la presencia del Estado. (ECR Ayacucho, Taller Nacional VI)

Según el ECI, esta representación de los NNA se debe a que la conceptualizan desde lo informal y lo cotidiano, tal y como la viven en los diversos espacios en que se desenvuelven. Por incluir la totalidad de la vida es integral y sin sectorializaciones. El criterio fundamental para catalogar algo como violencia es “si obstaculiza su felicidad” y “si promueve su malestar” por lo que “violencia” es tanto que “les peguen” como que “les impidan jugar” o que “no cuiden su alimentación y educación”. Es una mirada distinta a la de los adultos –especialmente operadores y responsables institucionales- que es sectorializada y formal con planteamientos abstractos, departamentalizados y desconectados de la vida real.

4.1.5. La forma de diagnosticar de los NNA

Los NNA de mayor edad, tienen una forma de diagnosticar diferente al estilo adulto ya que lo hacen fundamentalmente a partir de la indignación, buscando una solución y asumiendo su responsabilidad. Esto se evidenció con más fuerza ante la data de sus pares en las regiones que analizaron por medio del juego “Caso Cerrado”⁸ lo que les generó una identificación e indignación que los llevó a catalogar lo dicho en los diagnósticos⁹ como “un grito de llamado”, “una queja”, una “exigencia de justicia” y una “búsqueda urgente de soluciones” dicho “sin pelos en la lengua”:

⁸ El material que los NNA analizaron contenía problemas priorizados por las niñas y niños de las regiones y a nivel nacional, el análisis causal de esos problemas, los mapas actores de la protección y sus acciones, sus definiciones de protección, sus propuestas de solución incluida la capacitación que requerían.

⁹ Estas expresiones emergieron cuando se les preguntó ¿por qué creen que los NNA habrán dicho esto? en referencia a la data de los NNA de las 5 regiones, en las que hacen el diagnóstico situacional

Ya estamos cansados que nos maltraten” “como un grito de llamado” “como una queja lo han hecho. Tratan de reportar los problemas que están pasando” “porque de ellos también esto es su realidad” “porque incluye a todos los niños” “[...] son los mismos problemas, son problemas que se ven en la vida diaria en la realidad, son problemas que no son ajenos a los NNA” “son casos que se viven en común” “no importa el lugar donde estemos, sea Lima, Ayacucho, Huancavelica, Cusco, no importa el lugar, en todo lugar existe el tema de maltrato y no se ve lo que es la protección al 100% (NNA de Ayacucho)

[...] tal vez los niños para solucionar o de alguna forma podemos ayudar o buscar las soluciones, dar a conocer a los mayores o que lo vean las autoridades para que lo ayuden” (NNA de Cusco)

Para exigir justicia (NNA de La Libertad)

Las soluciones que proponen los NNA son al mismo tiempo críticas muy agudas a las intervenciones actuales que desde su visión son inútiles para solucionar el problema de la violencia “desde la raíz”. Por ello proponen ampliar el tema de las charlas para tratar no sólo los tipos de violencia sino métodos para combatirla desde la raíz (niño, Cusco); más aún, proponen no quedarse con las charlas sino ir hacia un proceso de solución (niño en encuesta, Cusco). Cuestionan la manipulación de las autoridades que utilizan a los NNA para ganar votos y mostrar una buena imagen. Son drásticos en condenar a cadena perpetua a “la violencia” pero no a “sus padres y madres” para quienes piden ayuda y capacitación: “percibí en los niños y niñas una identificación, dolor reflejado en sus voces entrecortadas que los conectaba a ese momento doloroso que experimentaron. Piden apoyo y orientación para sus padres en el manejo de sus emociones, especialmente en sus momentos de cólera y desesperación” (facilitadora de Cusco).

Por su parte, los niños y niñas de menor edad si bien anhelan la solución, muestran ansiedad, impotencia y desconcierto, lo que genera en los facilitadores sentimientos encontrados porque son conscientes de la frustración que experimentan los niños frente a la debilidad de respuesta de los adultos y especialmente del Estado:

[...] En los más chiquitos dicen “muchas veces nuestros derechos no son reconocidos, en la familia, en el colegio”. Se sienten atacados y cuando les decimos: qué soluciones proponen ustedes, a ellos les falta un poco tener más alternativa de solución para ver. (Facilitadora de Lima)

[...] también yo veo el entusiasmo que ellos sienten por estos espacios y la información que manejan [...] Todo el potencial que tienen y también ven su realidad como cuando dicen “veo que a mi vecinita le pegan”, los chiquitos y grandes sienten que deben solucionar el problema, un poco que esta parte hay que saber cómo llegar a eso, después sufren frustración. (Facilitadora de La Libertad)

levantando prioridades de problemas, el análisis causal, los actores, el concepto de protección y las propuestas de acción. Esta data organizada por temas, fue el material fundamental con el que los NNA trabajaron en sus talleres regionales de análisis.

Tengo sentimientos encontrados. La verdad para los NNA es una gran preocupación, tristeza, desconcierto, impotencia, ansiedad, como son situaciones muy cercanas a ellos, no lo pueden manejar, tienen el conocimiento y no tienen las herramientas [...] ¡Creo que no lo habíamos visto así! (Facilitadora de La Libertad)

Los NNA mostraron ansiedad por querer solucionar; que las autoridades se preocupan poco por evitar la violencia familiar (facilitador de Huancavelica)

Los NNA dicen “cuando se ven las causas sobre violencia familiar, hay mucha violencia porque nosotros no obedecemos a nuestros padres”. Me preocupaba bastante que ellos se echen la culpa, que digan “no hemos hecho la tarea, se enojan, vienen borrachos” eso he percibido en los más pequeños (facilitadora de Ayacucho)

Es realmente gratificante que se sienten parte de un colectivo: sentimos, creemos, les da esperanza de que no están solos en esta lucha, es una causa noble, preciosa, se sienten bien que otros están con ellos. Pero por otro lado, bastante impotencia frente a la desidia de las autoridades, que no les escuchan, padres, profesores, hay un desinterés. La mayoría de organizaciones que venimos impulsando estos espacios somos privadas y es débil la participación de las públicas, queremos ver también al alcalde, gobernador, que acompañen estos procesos. (Facilitadora de Cusco)

Los NNA diagnostican a partir de su propia responsabilidad y, a diferencia de los socios estratégicos, tienen más autocrítica que pesar:

Demandamos que en nuestras organizaciones de NNAs que también debemos ser justos e iguales porque todos tenemos derecho a la igualdad y merecemos protección [...] (Lima)

Una de las demandas más importantes es contra nosotros mismos porque nosotros también somos responsables de nuestras acciones. Las consecuencias de nuestras acciones son producto de las cosas que nosotros hacemos. En muchos casos nosotros no nos protegemos, tenemos baja autoestima, y en algunos casos pasamos mirando a un niño que le están pegando o están vulnerando sus derechos pero nosotros no hacemos nada para ayudarlos. (Huancavelica)

[...] Si nos ponemos a pensar, no solamente es el tema de derechos, sino que también tengo deberes, como saber englobar y manejar bien este tema y actuar como persona, al igual que nuestros padres y demás personas que nos rodean (Ayacucho)

No solo son los adultos y autoridades quienes pueden ayudar a resolver los problemas de los NNA sino también los NNA son parte de la solución [...] (La Libertad)

Los NNA hablan de una corresponsabilidad que comparten con todos los otros actores: padres, sociedad y Estado. Hacen una autocrítica de sus propias organizaciones teniendo como criterio el balance entre deberes y derechos, y buscando vivir relaciones justas. Cuestionan el que solo se demande al Estado y proponen “demandarse a sí mismos” por su indolencia e indiferencia cuando ven situaciones de violencia o por no saber protegerse.

Por su parte, los socios estratégicos diagnostican con molestia unos, otros con pesar y culpa, y otros con tristeza e impotencia. Los sentimientos de molestia emergieron ante los temas controversiales que les preocupan a autoridades, docentes, y madres de familia: la pérdida del respeto de los hijos e hijas y la necesidad del castigo como medio de corrección; la urgencia de equilibrar derechos y deberes; el

descuido de los NNA que ocasiona la justa molestia de sus padres; el trabajo de los NNA en el campo porque es su obligación y aporta a la economía familiar:

[...] en los colegios no hay respeto de los alumnos hacia los profesores, ahora se burlan ellos. En nuestros tiempos no era así, cuando hacíamos algo los profesores llamaban a nuestros padres y nos castigaban por eso éramos educados. (Madre Guía, Ccasapata, Huancavelica)

Si es verdad también hay maltratos en las instituciones, pero también los estudiantes tienen sus deberes, ellos exigen sus derechos así mismo también deben cumplir sus deberes [...]. (Directora, una comunidad de Huancavelica)

Es que a veces los pierden su lápiz o su cuaderno y no tenemos plata, por eso lo molestamos. (Madre guía, Huancavelica)

Ahora ya las leyes nos han puesto en contra (hace referencia a relación entre los padres, sus hijos y los docentes). (Docente, comunidad de Incañan Uchcus, Huancavelica)

[...] los niños que aparentemente se han convertido en “trabajadores” en el campo [...] aunque esto es relativo ¿no? Si un niño vive en el campo y tiene obligaciones yo no creo que sea vulnerar sus derechos yo creo más bien es aportar la economía para la familia [...]. (Responsabilidad social, distrito Yanaoca)

Los sentimientos de pesar estuvieron asociados a “impotencia” “culpabilidad” “preocupación” “tristeza” “miedo a la represalia” “incomodidad” “cólera” además de “anhelos de cambio” lo que se pudo apreciar en el lenguaje no verbal y verbal:

Los padres pegan a los hijos y los hijos sufren [...]. Nuestro problema como padres es que nunca abrazamos a nuestros hijos. (Director Centro Educativo, Ayacucho)

Está habiendo así maltratos, abandono de los niños, [...] violencia familiar [...] peleas de parejas, si pues esas cosas ¡hay bastante señorita! [...] hasta eso les hecho llamar acá para que vengan para que escuchen estas orientaciones para que no haiga esos problemas y no nada, no habían venido [...]. Hacemos acta y no hacen caso, siguen después en problemas [...]. (Juez de Paz, comunidad de Cusco)

La violencia familiar es una forma de maltrato hacia nuestros hijos, porque muchas veces los golpeamos sin motivo alguno (madre guía Huancavelica)

Se supone que en la familia los primeros que deben proteger son los padres, pero sí son ellos los que te maltratan qué puedes hacer, no hay a donde ir (Agente pastoral de parroquia, Manchay)

Yo me siento muy preocupado por ver esos casos que llegan a mi despacho [...] al ver a estos pobres criaturas cómo están viviendo, me da mucha pena, comiendo o no están yendo a la escuela [...]. A veces triste es su realidad. [...] Es muy doloroso ver [...]. A veces la gente también, que siempre no son tan humanos, yo hay veces le doy un poquito de mi comida pero yo tampoco ya tengo más. Estoy preocupado [...], no sé qué hacer solo. [...] Yo de verdad estuve fallando, hermanos estábamos fallando en nuestro caminar. Desde ahora [...] ya no voy actuar con mi hijo, con mi familia, le cuidare a mi hijo, le educarle bien [...], le haré comer bien, con todo esto le criare bien. Estuve criando desnutrido, en malos pensamientos estuve caminando. [...] necesitamos una capacitación para todo, para que en nuestra comunidad ya no haya más violencia, para que toda la gente [...] esté en un camino de bien. (Juez de paz, comunidad en Cusco)

Los padres y madres expresaron su gran pesar y culpa cuando tomaron conciencia de la violencia que ejercen; las autoridades manifestaron su impotencia porque toman iniciativas que no dan resultados pero también su esperanza y decisión de cambio¹⁰.

4.1.6. Las implicancias del diagnóstico situacional para la protección

4.1.6.1. Oportunidades y limitaciones para la protección fuera de WVP

Los socios estratégicos y los NNA señalaron que las principales oportunidades son: la existencia de algunos servicios del Estado y organizaciones sociales que buscan la protección de los NNA, y algunas medidas que las comunidades están tomando (como limitar el consumo del alcohol o incluir sanciones comunales para casos de violencia familiar). Las limitaciones percibidas son: desarticulación de los esfuerzos (de las autoridades entre sí y de éstas con la comunidad), inadecuadas condiciones (ni presupuesto, ni información, no locales estatales cercanos a las comunidades) y programas que solo alivian necesidades básicas y no trabajan la prevención y asistencia; ausencia de capacidades en las autoridades, en los defensores comunitarios, y en los padres y madres de familia; desinterés generalizado tanto en autoridades como en las propias familias exceptuando a los defensores comunitarios y organizaciones (como algunas iglesias y ONG); incumplimiento de las sanciones; corrupción e ineficiencia que crea poca credibilidad de las autoridades en la comunidad; irresponsabilidad de dueños de cabinas de internet y de expendedores de bebidas alcohólicas; y, finalmente, miedo a las represalias.

4.1.6.2 Implicancias del diagnóstico para la intervención de WVP

El diagnóstico situacional produjo un gran impacto en los actores de WVP lo que se expresó, en primer lugar, como “conmoción”:

[...] Me preocupaba bastante que ellos se echen la culpa, que digan “no hemos hecho la tarea, se enojan, vienen borrachos” eso he percibido en los más pequeños. (Facilitadora de Ayacucho)

[...] los NNA, por lo menos el sentirse escuchados, se sienten protegidos, seguros con nosotros. [...] ¿Y nuestros hijos, nuestros sobrinos? Quizá no están percibiendo lo que ellos están percibiendo. Estos espacios debería ser un espacio también para que uno de los nuestros esté para que pueda percibir [...] (Facilitador de Ayacucho)

Me emocioné sobre manera con [...] un caso de bullying lo contó un adolescente en donde hay participación de niños y contó con tanto sentimiento que despertó en otro niño lo mismo y movilizó sus sentimientos. [...] fue muy emotivo, lloré mucho. El adolescente contó que la niña a la que le hacían bullying se terminó suicidando. Sufría de epilepsia y era morenita y los propios chicos le decían que eran Michael Jackson por convulsionar [...]. (Miembro ECR Lima)

¹⁰ Según reportó el ECR de Cusco a partir de este análisis en el mismo taller se tomó la decisión de conformar la mesa de lucha contra la violencia la cual se pudo constatar que continuó funcionando.

[...] en la IAP, la verdad es que sí tengo una espina clavada [...]. Un señor me dijo [...] que nosotros estábamos promoviendo algo muy equivocado, que maltratar a los niños debería seguir siendo algo que los padres deberían hacer, que al castigar a un niño con golpe lo estábamos educando. Me dijo que quizás yo no era madre. Cuando yo le dije que sí [...] me dijo “¿tú no los castigas a tus niños?, ya te quiero ver en veinte años, quisiera que regreses y me digas cómo está tu hijo”. Para mí, eso fue bastante doloroso, de verdad. [...] ¡Quitemos esas espinas en nuestro camino! (Miembro del ECR sustentando su dibujo de las espinas en la Composición N° 05)

Se evidenció que la conmoción se produjo cuando oyeron a los NNA y a los socios estratégicos¹¹ y también expresiones de legitimación de la violencia (ver Composición N° 05)¹². Se produjo sentimientos encontrados, preocupación, inquietud e impotencia ante el sufrimiento de los NNA, ante la autculpa de los niños y niñas más pequeños, ante la ausencia de las organizaciones estatales y ante el hecho de que sus propias familias no están siendo preparadas para enfrentar la violencia.

En segundo lugar, el diagnóstico situacional sirvió para renovar el compromiso de actuar (ver las Composiciones N° 05 y 06 y los comentarios de los ECR y ECN):

[...] los foquitos [...] ahí, está, junto con el sol “los talleres locales dieron muchas luces”. La cuestión de la oportunidad, de que el tema de violencia sea conocido más profundamente por los niños, por los actores sociales. [...]. Un poco más, el empoderamiento del equipo respecto al tema, al proceso [...] (ECR Huancavelica).

[...] ha sido, sobretodo para los niveles gerenciales, abrir sus oídos a lo que dicen los niños y niñas. Probablemente, ellos lo han leído por ahí en los diagnósticos, pero cuando ellos han podido escuchar las palabras de los niños a través de sus citas, en realidad [...] lo han sentido y ahí es que han dicho qué podemos hacer y cómo podemos contribuir [...] (ECN).

[...] la metodología nos permite ver que no todos están embarcados en el proceso de lucha contra la violencia, sino que hacen actividades. [...] ¡que esta metodología no sólo se traduzca en documento sino en la acción misma! (ECR Huancavelica)

Cuando se planteó la participación de los NNA en este proceso, un objetivo era que nosotros pudiéramos escuchar cómo sentían los NNA. [...] ha logrado calar porque nos acerca a algo que es dolorosamente cotidiano para los NNA con los que trabajamos [...] Si nosotros como institución no logramos incorporar esta interpretación de los chicos y no lo hacemos carne, vamos a quedar en un proceso importante pero que no necesariamente va a tener resultados en el campo. [...]. (Impulsora nacional)

¹¹ El primer momento de conmoción fue con los facilitadores que trabajan con las organizaciones y redes de NNA en las regiones a propósito de su análisis de lo más espontáneo que habían escuchado decir a los NNA durante el Congreso Nacional de ANALIT celebrado en Julio del 2013. El segundo momento fue durante el Taller Nacional V en el que el ECI hizo su primera consolidación y recibió el primer impacto de ver toda la evidencia diagnóstica de la situación de la violencia de manera global y abrumadora a partir de los aportes que llegaron de toda la data de los niños y niñas y de los talleres comunitarios y locales con los aportes de los socios estratégicos y los NNA. El segundo momento, durante la reunión con los gerentes nacionales quienes fueron conmovidos por una síntesis del diagnóstico situacional que los lleva a reafirmar su vocación institucional por la protección de la niñez. El tercer momento, durante el Taller Nacional VI cuando a todo el material diagnóstico ya consolidado se une el material proveniente de los talleres regionales de análisis de los NNA y esto remueve al ECI y a la gerencia nacional.

¹² El camino IAP, fue la técnica que se usó para hacer el Balance Final del Proceso del cual se habla mucho más en el capítulo 6

Composición N° 05: Impacto del diagnóstico situacional en los ECR


Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los Caminos IAP

La institución está haciendo un giro, entrando a nuevos paradigmas, es importante, en cuanto a preocupaciones de si esto se queda en un buen documento o se refleja en programación [...]. los temas que están saliendo desde hace varios años atrás están en el corazón de los niños [...]. Hay que abrir nuestro corazón a lo que está surgiendo y amarlo, cuidarlo y protegerlo [...] (ECN)

¿Qué viene después? Estamos conmovidos, comprometidos. Se requiere tomas de decisiones, responsabilidades. ¿Cuánto tiempo se tiene que esperar para actuar? [...]. (Impulsora nacional)

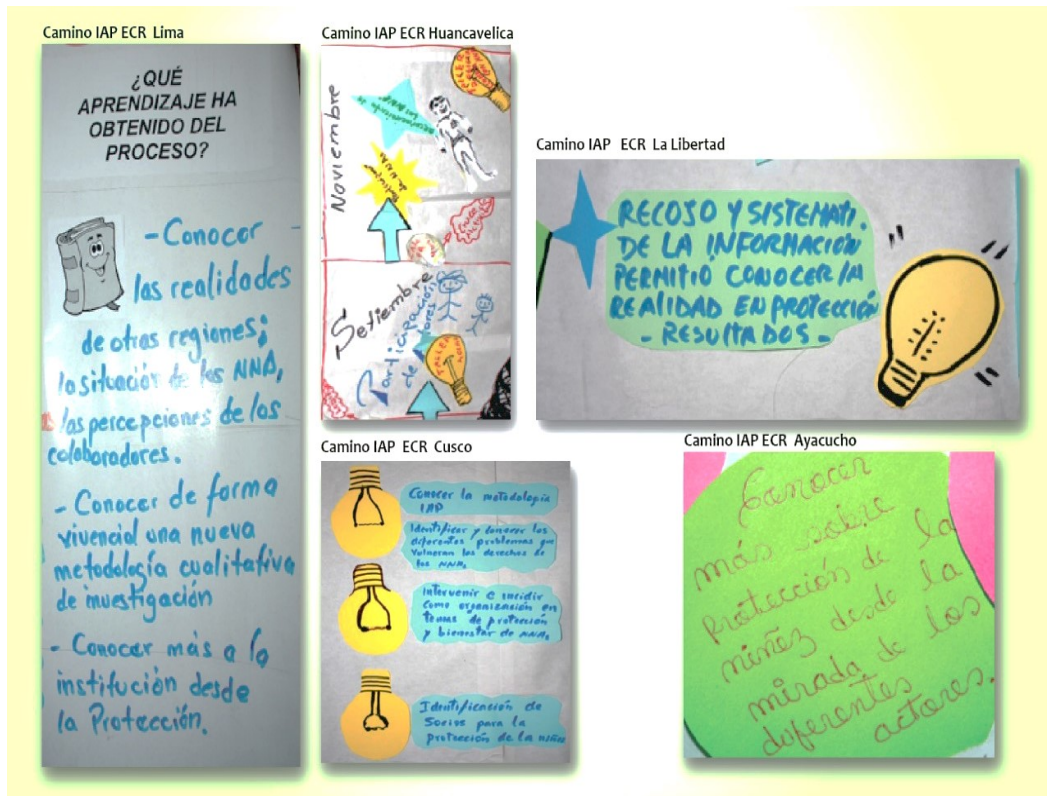
[...] El diagnóstico situacional le quiere decir a la institución que aproveche este momento de cambios para apostar por algo que pueda beneficiar a los niños y niñas de nuestras comunidades; nuestro corazón se estremece [...] y después qué va a hacer la institución, que nos llama a hacer algo, si no aprovechamos este momento (ECN)

[...] nos sentíamos impactados ¡sentencia a 40 años!, el niño decía, '40 años es poco, la violencia debería recibir cadena perpetua, porque ya no va a causar daño, no va a salir'. ¡Quieren ver toda la problemática solucionada! Por allí debemos ir trabajando [...] cómo trabajar en el seno familiar, comunal y en la sociedad en su conjunto" (ECR Ayacucho).

El diagnóstico, considerado uno de los logros más importantes de la investigación produjo ese impacto y estremecimiento que los llevó a aprendizajes y compromiso de implementar cambios en el mismo proceso así como a construir el planteamiento gerencia de la protección. Ese encuentro directo con el sufrimiento de los niños, con sus representaciones y con su manera de diagnosticar produjo algo considerado como una oportunidad iluminadora y trascendente. Oír las voces de los NNA y de los socios estratégicos les permitió –a todos y en especial a la gerencia nacional- mirar el momento como una oportunidad para aprovechar el cambio de giro y de paradigmas

en la institución no quedándose en un documento o en acciones sueltas sino buscando una propuesta orgánica basada en las aspiraciones de los NNA.

Composición N° 06: Valoración del diagnóstico situacional de parte de los ECR



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los Caminos IAP

En tercer lugar, el diagnóstico situacional levantó el desafío de estandarizar y ampliar los “conceptos de violencia” para lo cual fue necesario tomar conciencia de la dispersión, confusión y yuxtaposición conceptual que se vivía en WVP y en los marcos normativos oficiales¹³. Además llevó a plantear como prioridad institucional atender la “violencia en todas sus formas”¹⁴. Y, en cuarto lugar, señaló la necesidad de trabajar con los NNA, con la familia, y con los actores locales y comunitarios:

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico situacional, existe un sector minoritario de actores cuya percepción respecto a los NNA es concebirlas como sujetos pasivos de la problemática de maltrato infantil, por el contrario, otro sector mayoritario resalta como oportunidad la participación activa de las organizaciones de NNA en la disminución de esta problemática por una serie de motivos tales como: son pares, conocen realmente lo que sucede con ellas y ellos, hablan el mismo lenguaje, tienen capacidad de escucha. Por tanto, es importante articular intencionalmente la protección y participación estratégica y operativamente. (ECN)

¹³ Sobre este tema se tratará más extensamente en el capítulo 5

¹⁴ Aunque si bien esto se convirtió en un lineamiento estratégico, no fue ampliamente discutido. En el capítulo 5 hay un mayor desarrollo de este tema.

Los NNA saben que eso no está bien, que pasa en su comunidad, que muchos de sus amigos sufren violencia por parte de sus padres, indicando que les apena mucho eso [...] Hemos mencionado problemas en casa: maltrato físico, psicológico, en todas las tarjetas, que sus padres no los comprenden, es una debilidad de parte nuestra el trabajo con la familia [...]. (Facilitadora La Libertad)

Trabajar a dos niveles: lo familiar inclusive la escuela y a nivel local. [...]en incidencia a nivel regional. [...] que los chicos bastante hablen el tema de familia, desintegración familiar [...] Poder trabajar un trabajo más directo con la familia [...] ¿cómo promovemos espacios de redes o sistemas de protección y el tema de defensoría? [...] Fortalezcamos las defensorías comunitarias, promovamos redes más fuertes. A nivel provincial o regional, todo un sistema de protección donde todos los operadores de justicia formales y no formales se organicen, incidencia, promover a que realmente la justicia llegue a las familias. Si hay un caso en una comunidad alejada, se diluye, no llega, eso causa desesperanza. Trabajar a nivel de familia fuerte el tema de protección, así como les hemos enseñado a lavar las manos, también cómo cuidar a sus hijos. [...] El cómo, podríamos ver más estrategias [...] ese es mi sueño. (Facilitadora de Ayacucho)

La participación de las organizaciones de NNA fue enfatizada no solamente por los adultos sino por los mismos NNA en quienes también “se ha despertado un proceso de lucha contra la violencia en todas sus formas” (ECR Huancavelica) bajo el sustento de que son los que conocen de primera mano y porque pueden jugar un rol activo en la solución. La focalización en la familia se ratificó al mismo tiempo que se tomó conciencia de que el trabajo en este escenario es aún débil en la institución debido a su atención prioritaria al asocio (ECR La Libertad). Es clara la visión de articular a los diferentes actores a nivel comunitario —especialmente las defensorías comunitarias—, local y regional con la incidencia como estrategia fundamental y promoviendo que la justicia llegue realmente a las familias como objetivo final¹⁵.

4.2. Meta análisis¹⁶: la “verdad” del monstruo de la violencia contra los NNA

“Así como algunos escritores tuvieron que descender a los infiernos para contarnos las dimensiones oscuras y terribles de la vida, el investigador de la violencia descende al lugar donde el carácter fundamental de esta misma emerge en sus fuentes duras y temibles. En muchos casos debe descender al lugar donde el horror de su verdad exige coraje y valentía para mirarla y mostrarla. La verdad de la violencia depende a veces de la capacidad para soportar esa verdad [...] Sin embargo en la medida en que bajamos temporalmente a esos infiernos, volvemos, afortunadamente, y en casi todos los casos, fortalecidos. La violencia es tan humana, tan habitable, tan propia de cada uno de nosotros...Es originada siempre por un detonante, un click que la activa, y eso crea una insoportable impotencia. Cada violencia está siempre bajo la responsabilidad de una sociedad que lo permite (o promueve), de un poder que lo ejerce y lo sustenta, y de una gente que lo padece”

Beatriz Nates y Yanett Segovia. 2011

¹⁵ Este tema está desarrollado en el capítulo 5

¹⁶ Como lo he explicado en el capítulo 3, en esta investigación llamamos “meta análisis” al esfuerzo de establecer puentes entre los saberes prácticos de los actores y el marco teórico.

En la presente investigación no se ha requerido “descender” a los lugares de la violencia contra los NNA ya que el diagnóstico del horror de su “verdad” se ha hecho en y desde los mismos infiernos en donde ésta se vive. Esto ha sido así, porque los investigadores han sido los propios niños, niñas y adolescentes así como los socios estratégicos (familias, líderes y autoridades) por lo que sus “lugares de estudio” fueron sus propios espacios de sufrimiento y de protección. Los hallazgos que acabamos de mostrar —basados en información y análisis de los actores— son ya en sí mismos un material interpretativo de gran profundidad y riqueza que nos muestra el significado de esta “verdad” que los NNA y socios estratégicos han tenido “el coraje y la valentía de mostrar”, y que los actores de WVP han logrado procesar y asimilar. Me toca ahora asumir el reto de reflexionar en las implicancias de estos hallazgos para la GSPN.

4.2.1. “La violencia está siempre en todo”: la radicalidad del concepto holístico de violencia contra los NNA

El concepto holístico de la violencia contra los NNA es el primer aporte trascendente de esta investigación a la GSPNA¹⁷ y es una contribución de los NNA que puede sintetizarse en (ver cuadro N° 03):

Cuadro N° 03: Concepto holístico de la violencia según los NNA

La vulneración de todos los derechos (incluidos los derechos al desarrollo, a la participación y a la no discriminación) y no solamente los derechos que corresponden explícitamente a la “protección frente a la violencia”. Es tanto maltrato como ausencia de buen trato. Es daño tanto en el cuerpo como en la mente. Sucede no sólo en el hogar –si bien este es un escenario generatriz- sino también en el barrio, la escuela y la sociedad en su conjunto incluidos los servicios estatales. Es no solo lo que hacen los padres y madres sino las autoridades y los propios NNA. Es no solo el daño directo sino también los daños estructurales (como ausencia de políticas adecuadas); implica no solo la dimensión individual sino también la dimensión social; no solo la afectación presente sino las consecuencias futuras; no solo los daños personales sino el impacto social.

Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los análisis de los NNA y al análisis del ECI

Lo novedoso de esta construcción es su radicalidad, nitidez, consistencia, y potencialidad para entender la violencia y, a partir de ello, construir la protección.

¹⁷ Este concepto holístico fue el fundamento de la conceptualización de la protección, del planteamiento estratégico y de los lineamientos programáticos conformaron el Instrumento de Gestión construido en esta IAP, conforme se puede ver en el capítulo 5.

Si bien en los marcos existentes existe una aspiración holística - como la Convención desde la hermenéutica de Bácares (2013), Barudy(1998) y la sistematización teórica de Arnillas (2013)- ésta no se plantea hasta sus últimas consecuencias ni logra aterrizar plenamente en lo estratégico. El hecho de que la principal fuente de esta mirada holística haya sido el saber de los NNA nos permite constatar la relevancia de su participación no sólo en diagnosticar sino también en conceptualizar para lo cual aportan la fuerza de lo vivencial e informal que permite incorporar de manera natural la complejidad –de la que se viene hablando en complicados marcos teóricos- requerida para entender la violencia como un fenómeno que afecta “la totalidad de la vida vista como un todo indivisible”. Mientras en los diferentes intentos existentes –incluidas las políticas públicas- los aterrizajes tanto conceptuales como estratégicos terminan siendo segmentados no obstante sus marcos de partida son explícitamente complejos, en esta investigación se buscó permanentemente un aterrizaje holístico gracias a que el punto de partida fue un concepto holístico de violencia el mismo que permeó toda la construcción del IGPN¹⁸.

El concepto holístico de la violencia contra los NNA supera las clásicas dicotomías y limitaciones contenidas en las concepciones de violencia existentes y es coincidente con: las propuestas de Barudy (1998), la perspectiva teórica de Arnillas (2013)¹⁹ y con el paradigma de la protección integral de la CDN. En efecto, la concepción de violencia de los NNA sintetizada en “cuánto obstaculiza su felicidad y cuánto promueve su malestar” es equivalente al concepto de desprotección de Barudy cuyo criterio de maltrato es “cuánto un comportamiento o actitud se aleja de una situación óptima o de la biología del amor”. La insistencia de los NNA en incluir en la concepción de violencia “la ausencia de lo positivo” es similar a la de Barudy de no reducir el maltrato a “la acción” o la variante “activa” sino incluir la “omisión” o variante “pasiva” que es toda situación que priva a los niños de cuidados, derechos y libertades impidiendo su pleno desarrollo (1998: 34 y 35). Estamos entonces ante un aporte conceptual de gran envergadura porque contribuye –como lo señalaba Barudy- a visibilizar una forma de

¹⁸ En el proceso fue progresiva la comprensión de las implicancias de este holismo a nivel estratégico y operativo. Aunque originalmente los aterrizajes tuvieron una influencia limitada de este holismo, en la fase posterior de la IAP el ECI buscó de manera intencional construir los aterrizajes estratégicos y programáticos a partir del paradigma holístico de la violencia y de la protección

¹⁹ Las reflexiones de Federico Arnillas se han dado como resultado de un Diagnóstico del Sistema de Protección en el Perú, publicado en el año 2013, en base a una consultoría con World Vision Perú, en la que ha conjugado una revisión de la normativa internacional y nacional e institucional así como un diagnóstico participativo con algunos operadores y NNA con respecto a la forma cómo se viene abordando la protección de los NNA en el país.

violencia desapercibida y, por lo tanto, desatendida con lo que se desafía la lógica de un sistema que solo le da importancia a lo que considera “delito”.

El concepto coincide también con la revisión teórica de Arnillas²⁰ que incluye tres variantes de violencia: las visibles que configuran la violencia “directa”; las invisibles que se ubican en el campo de las legitimaciones simbólicas correspondientes a la “violencia cultural”; y las ligadas a la insatisfacción de las necesidades básicas que son expresiones de la “violencia estructural”. Según los NNA la ausencia e ineficiencia del Estado es violencia y su descripción corresponde a la variante de “violencia estructural” la que según Arnillas es: “un acto de violencia, en especial si esta insatisfacción se da contra niñas, niños y adolescentes. Lo que nos pone frente a personas cuyos derechos humanos universales están siendo violados o en riesgo de serlo” (2013: 17). El hecho de que la concepción de violencia construida abarca las tres variantes: visibles, invisibles y estructural, constituye la superación del vacío existente en las definiciones de la CDN y del Informe Mundial de la salud (2002) que Pinheiro utiliza para su Informe (2006) ya que éstas se refieren solamente a la violencia “directa” (Arnillas 2013: 17). Finalmente, el concepto se alinea con el espíritu del paradigma de la protección integral de la CDN que tiene como norte garantizar el desarrollo holístico del niño a través del cumplimiento de todos los derechos (Bácares 2012). Esto podría invitar a mirar los derechos sin las subcategorizaciones de tal forma que se conciba como violencia el incumplimiento de cualquiera de los derechos y no solamente los que son propios de la categoría “protección frente a la violencia”.

El sentido sistémico del concepto se traduce claramente en sus interconexiones y replantea la clásica mirada de las “formas” o “tipos” de violencia lo cual abre una agenda fundamental para pensar la violencia contra los NNA como expresiones diversas, en diversos escenarios de un solo e indivisible fenómeno. Esto lleva a constatar que no es posible que alguna forma de maltrato se presente en forma aislada, idea coincidente con la de Pinheiro que habla de las diversas formas de

²⁰ Como lo hemos tratado en el capítulo 2, Arnillas construye su enfoque conceptual con las aproximaciones teóricas de: Pinheiro (2006) quien describe la violencia basándose de los conceptos dados por la CDN en su artículo 19: “[...] toda forma de perjuicio, o abuso físico o mental, descuido o trato negligente, malos tratos o explotación, e incluido el abuso sexual” ; del Informe Mundial de la Violencia y la Salud (2002): “el uso intencional de la fuerza o el poder físico o mental, de hecho o como amenaza, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muerte, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones” (Informe Mundial sobre la Violencia y la Salud 2002) ; y de Johan Galtung 2003) quien clasifica la violencia como : directa, cultural y estructural; y La Parra y Tortosa (2003) quienes plantean que “la violencia estructural es aplicable a aquellas situaciones en las que se produce un daño en la satisfacción de las necesidades humanas básicas (supervivencia, bienestar, identidad o libertad) como resultado de los procesos de estratificación social, es decir, sin necesidad de formas de violencia directa”

violencia que viven los niños como madejas “difíciles de desenredar”, con los últimos avances de la psiconeurología (Gerhardt Ampuero y otras, 2013) y con el principio de la indivisibilidad de los derechos que propugna la Convención.

Estamos, por lo consiguiente, ante una construcción conceptual cuyo holismo radical y consistente no deja al margen nada que atente contra el derecho al bienestar integral de los NNA y cuya dinámica compleja se constituye en una traducción radical del modelo ecológico el mismo que plantea una conexión anidada de las diversas dimensiones, entornos y niveles. Los desafíos que emanan para la GSPN son de gran envergadura y comienzan por plantear la necesidad de problematizarnos sobre la tarea conceptual como base para revisar las intervenciones²¹. Implica, además, asumir las implicancias de abrirse a introducir seriamente categorías de violencia que han sido tradicionalmente impensables para la institucionalidad, el ciclo y el círculo de las políticas como son la ausencia de felicidad, de libertad, de ternura, entre otras²². Significa también replantearse los esquemas que consideran violencia solo a un tipo de manifestaciones que son directas, activas y más visibles, y que desatienden las indirectas, pasivas e invisibles ancladas en la cultura y en la estructura o que apuntan al desamor o la desprotección. Implica, en consecuencia, la necesidad de revisar las propuestas de sistemas y rutas de PN que abordan en forma única y aislada cierto tipo de violencia obviando sus interconexiones en la vida real.

4.2.2. Hay que mirar la violencia contra los NNA desde la raíz para solucionarla

Otro aporte contundente de los NNA está en su insistencia en “mirar la violencia contra los NNA desde la raíz para solucionarla” con lo que pudimos constatar lo afirmado por Tonucci acerca del estilo enfocado en las soluciones que tienen los niños para diagnosticar la realidad a diferencia de los adultos que se enfocan en el problema. Con esto los NNA, además de desafiar el enfoque de investigación, brindan recursos estratégicos para orientar los esfuerzos teniendo como foco los resultados.

²¹ En esto se resuena con Barudy (1998) quien ha señalado que es fundamental delimitar bien el concepto de violencia contra la infancia con miras a mejorar las intervenciones. Se responde también al reto planteado por Bácares (2012) quien señala que aunque las normas pudieran haber avanzado en incorporar el paradigma de la Protección Integral, en las actitudes y conceptualizaciones subyacen rezagos de la Situación Irregular. Y, finalmente, con Alejandro Cussianovich quien nos invita a mirar con mucha seriedad los paradigmas o culturas de infancia que manejamos.

²² En estos momentos ya no son “impensables” Por el contrario, se comienzan a plantear seriamente las implicancias de tener, por ejemplo, la categoría “felicidad” como un foco de la política pública para la primera infancia. Eso ha sido expuesto en el reciente III Encuentro Nacional por la Primera Infancia, desarrollado en Lima Perú, 18 y 19 de setiembre del 2014 y puede ser revisado en la página web de la institución organizadora: <http://inversionenlainfancia.net/> Por otro lado el “afecto” está siendo incluido dentro de las políticas públicas dirigidas a la primera infancia con indicadores de apego dentro de la Política de Desarrollo Infantil Temprano.

Un diagnóstico que mira el problema de la violencia desde la raíz es una base para encontrar soluciones también radicales y no paliativas con lo cual se exige ir más allá de los esfuerzos intermedios de la cadena de resultados —como sucede, por ejemplo, cuando el centro de los esfuerzos son los talleres o charlas o peor aun cuando éstas se limitan a dar información—. Para tener una mirada así de radical, es necesario ubicarse como lo hacen los NNA: desde la vivencia cotidiana, teniendo como impulso un rechazo visceral de la violencia y planteando como meta el anhelo de erradicarla totalmente —lo que en sus palabras es “condenar a la violencia a una cadena perpetua”— manteniendo al mismo tiempo la esperanza de que sus padres y la situación cambien. Esto cuestiona seriamente las aproximaciones actuales de la GSPN con su fuerte acento punitivo.

4.2.3. La familia y docentes siguen siendo los mayores maltratadores

Se han encontrado evidencias cualitativas relevantes referidas al papel que juegan la familia y los docentes en la violencia contra los NNA lo cual es un aporte importante frente a la escasa evidencia existente²³. El diagnóstico —graficado en el Mapa²⁴ y en la Telaraña²⁵— ratifica este crucial y añejo hallazgo de diagnósticos realizados en distintos lugares del mundo y en el Perú²⁶ y el coincidente también con las estadísticas disponibles: el hogar es el escenario de mayor incidencia de la violencia contra NNA —particularmente los padres y madres— seguido por la escuela. Se reafirma contundentemente que padres, madres y docentes son los mayores maltratadores. En la investigación fue el clamor nítido de 191 adultos y 231 NNA, y reafirmado por 132 NNA de comunidades rurales y urbanas en condición de pobreza y pobreza extrema de cinco regiones del país. Considerando que los participantes son líderes con radios amplios de mirada y la data que analizaron recogió muchas más voces, estas priorizaciones son también una evidencia cuantitativa importante.

A partir de esto surgen interrogantes claves: ¿qué significa que este hallazgo encontrado en otros contextos se encuentre también en las comunidades

²³ Como lo hemos mencionado en el marco teórico, Patricia Ames, en un libro publicado a fines del año 2013 titulado “Entre el rigor y el cariño. Infancia y violencia en comunidades andinas” señala que no obstante la relevancia del problema y a pesar de que hace décadas ha sido detectado persiste la desinformación sobre la violencia familiar contra los niños lo cual es aún más acentuado tratándose de contextos rurales (2013: 20-21). Considerando que nuestro campo de investigación es la Gerencia Social de la Protección, las evidencias cualitativas sobre la violencia contra los NNA se ven en el marco del papel que estas evidencias deben jugar en la construcción del Instrumento de Gestión de la Protección que esta IAP ha tenido como objetivo.

²⁴ Ver en este mismo capítulo, el gráfico N° 13

²⁵ Ver en este mismo capítulo, el gráfico N° 15

²⁶ Ver en el capítulo 2 un desarrollo más amplio de este punto.

participantes? ¿Qué nos está diciendo el hecho de que independientemente de las diferencias de países o de culturas, de si sea rural o urbana la zona, el hogar aparece como el escenario donde se maltrata más a los NNA cuando se trata de hogares en condiciones de pobreza? ¿Qué significa que para estas comunidades y familias sean los padres y madres los mayores maltratadores? ¿Qué implica que le sigan en prioridad, la escuela y los docentes? ¿Cómo entender la paradoja de que sean los llamados tradicionalmente a cuidar quienes ejercen mayor violencia contra los NNA? ¿Por qué si esto ya ha sido identificado plenamente desde hace mucho tiempo aún no se logran articular propuestas de PN efectivas y el problema va en aumento? Son reflexiones imprescindibles para no quedarnos con diagnósticos voluminosos y reiterativos que terminan siendo inútiles si es que no nos muestran salidas efectivas.

4.2.4. La radicalización de la mirada diagnóstica: violencia como telaraña

No es nuevo hablar de la violencia como un entramado causal, lo nuevo es radicalizar esta mirada como consecuencia del concepto holístico. Esta radicalización es un aporte contundente para avanzar hacia los desafíos de la PN que Naker (2011) ha señalado como impostergables. En este sentido, el acento graficado en la Telaraña es un camino conceptual fundamental para: en primer lugar, hacer realidad el enfoque ecológico y preventivo en tanto nos muestra los escenarios, actores y factores afectados mutuamente en esa forma anidada en la que más que “tipos” distintos de violencia, hay causas y consecuencias que entretujan lo personal, lo micro, meso y macrosistémico tal como lo ha planteado Belsky (1992) en su modelo ecológico.

Desde la perspectiva ecológica y preventiva se ven las múltiples y recíprocas influencias entre los factores culturales, económicos, emocionales y estructurales, como constelaciones que alimentan a su vez diversos sub-sistemas y que actúan a distintos niveles. Así constatamos que no hay que desestimar ninguna dimensión para no caer en ninguna polarización explicativa. Este aporte conceptual y diagnóstico, puede tomar forma de concepto y de árbol del problema (ver Cuadro N° 04 y Gráfico N° 16) en los que son esenciales los “entrecruzamientos” expresados en el árbol en las diversas flechas verdes con las que hemos destacado las interconexiones de los diversos factores que han sido señalados dentro de la Telaraña lo cual es reafirmado por Ames (2013) para quien la ausencia de cambio en los patrones de violencia a pesar del cambio del entorno se debe a factores individuales como “la personalidad irascible o la historia de violencia previa” así como a factores macrosistémicos como

Cuadro N° 04: Concepto holístico de violencia intrafamiliar contra los NNA

Se considera violencia intrafamiliar contra los NNA toda vulneración de alguno de los derechos de los NNA en el contexto familiar. Es todo aquello que impide que los niños, niñas y adolescentes puedan vivir su bienestar integral en base a la felicidad, la libertad y el afecto. Se presenta en dos variantes: *dar lo negativo* y *omitir lo positivo*.

Dentro de la variante “dar lo negativo” están incluidos: cualquier tipo de abuso físico o mental; cualquier forma de maltrato o perjuicio incluidos la violencia sexual, el descuido o trato negligente, o la explotación mientras el niño, niña y adolescente se encuentre bajo la custodia de sus padres y/o madres o de cualquier otra persona que ejerza la función de su cuidadora, esté en el hogar o fuera de él. Implica el uso de la fuerza o el poder físico o mental, de hecho o como amenaza y/o coacción sean estas leves o graves, ocasionales o reiteradas, intencionales o sin intención, y que tomen las siguientes formas:

- Daño físico (en cualquiera de sus variantes e intensidades que van desde daño con ausencia de lesión, con lesiones leves, hasta daños con lesiones severas y muerte)
- Daño psicológico (en cualquiera de sus variantes e intensidades e incluyen: restricción de movimiento, patrones de rechazo, denigración, culpabilización, manipulación, amenazas, inducción al miedo, provocación de ansiedad, trauma y/o terror, discriminación, ridiculización u otras formas no físicas de tratamiento hostil, rechazante o traumatizante)
- Cualquier combinación entre daño físico y psicológico, que represente daño potencial para la salud o que entorpezcan el desarrollo integral (físico, mental, espiritual, moral o social), la dignidad y el bienestar integral de los NNA.

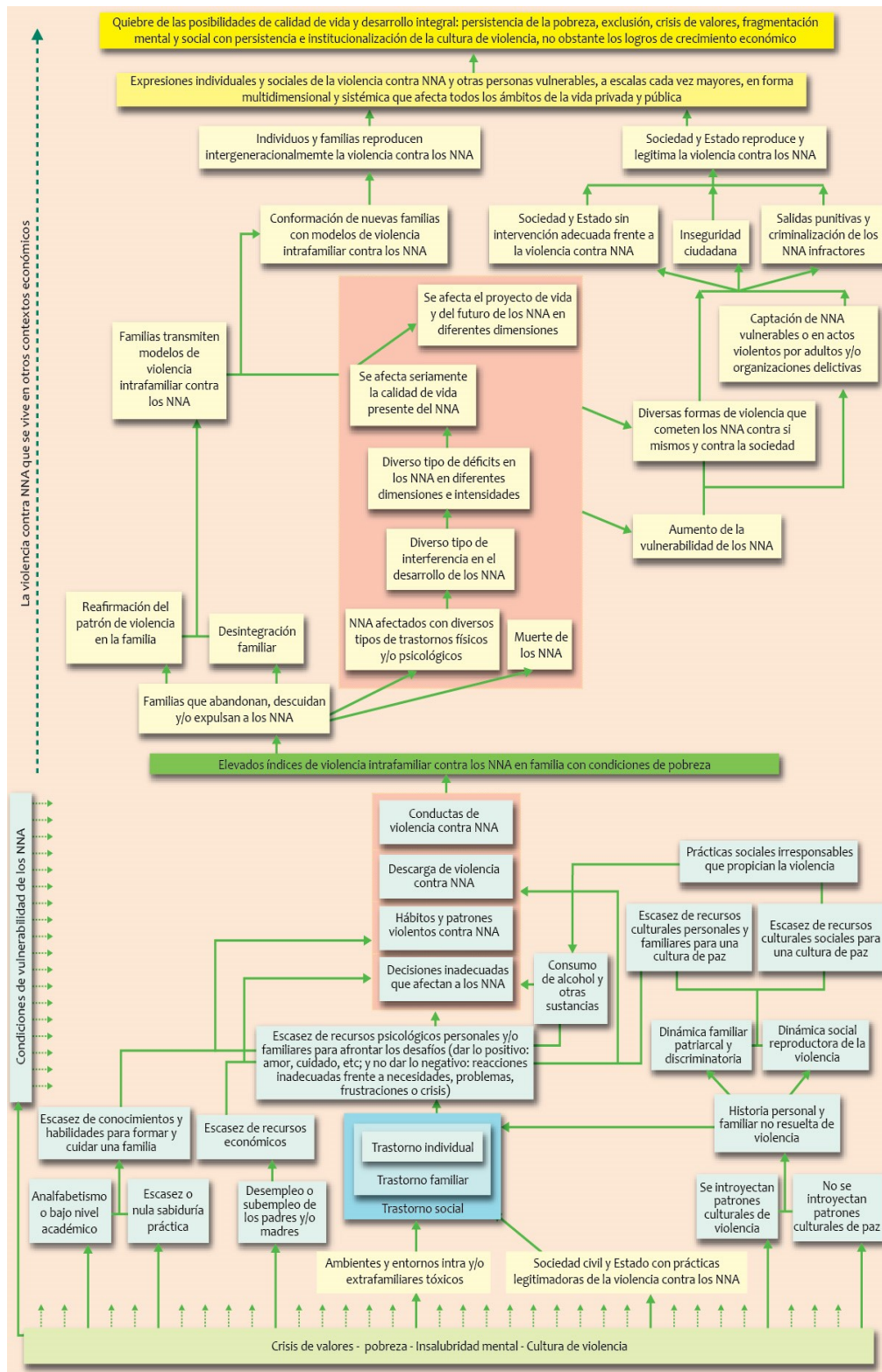
Dentro de la variante “omitir lo positivo” están incluidos: cualquier tipo de omisión de afecto y cuidado que los NNA requieren para su desarrollo sean cometidas por las personas que están llamadas a cuidarlos (padres, madres y/o cuidadores), o sean referidas a las condiciones o entornos internos y/o externos que puedan influir negativamente en que el espacio del hogar sea adecuado para el desarrollo pleno de los NNA.

La violencia intrafamiliar no se produce en forma aislada sino con múltiples interconexiones de tal forma que se convierte en causa de violencia contra NNA y contra otros miembros de la sociedad en otros escenarios como la escuela, el barrio y la sociedad en general.

Fuente: elaboración propia, 2014. En base al concepto holístico de la IAP y al marco teórico

“una ideología de dominación de género y generacional que legitima el uso de la fuerza para sostenerse” (Ames 2013,109). Esta ideología ha sido descrita por los NNA y socios estratégicos como “cadenas” que no son sólo de índole cultural sino también psicológica y económica que nos remiten a una historia de violencia en la que se combinan los diversos elementos que se nos presentan indivisibles y que se alimentan mutuamente generando una descarga y un sistema de violencia. Visto así, no es solo la pobreza o la escasez de capacidades lo que impulsa a los padres y/o madres a ejercer violencia contra sus hijos e hijas sino cuando la pobreza se conjuga con otras condiciones y refuerza los mecanismos psicológicos de manejo inadecuado de la frustración o cuando se activan sentimientos de competitividad, permisividad, cólera, venganza o castigo de los adultos contra los NNA (Tedeschi/Nesler).

Gráfico N° 16: Árbol del problema de la violencia intrafamiliar contra los NNA de familias en condición de pobreza



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a la Telaraña multicausal y al marco teórico

La pobreza se combina también con factores culturales y activa o refuerza la naturalización o legitimación de las diversas expresiones de violencia contra los NNA como sucede cuando se justifica un trabajo explotador de los NNA con la privación de su derecho al estudio y a la recreación en nombre de la “economía familiar”. Tanto en el concepto como en el árbol, se puede ver la inclusión del paradigma holístico del concepto de violencia que la concibe como “ausencia de lo positivo” (IGPN) o “desprotección” (Barudy 1998).

En segundo lugar, se ha logrado dar pasos para una integración de enfoques que funcionen en múltiples capas de la ecología social que es el modo práctico de aterrizar una perspectiva compleja y holística (Naker 2011). Por ejemplo, a partir de la Telaraña se pueden ver el “modelo ecológico” y el de “factores protectores y de riesgo” como dos caras de una moneda con lo que se gana en comprensión de la violencia como la resultante de la acción recíproca de factores de riesgo o protección que actúan como anidamiento ecológico afectándose el equilibrio en el sistema (Arnillas 2013:16 y 17). Lo sorprendente es que se ha logrado constatar que los NNA entienden y utilizan de modo natural este modelo explicativo y su foco preventivo, con una comprensión que tiene la fuerza y el matiz de “grito de llamado” y con un discurso dicho “sin pelos en la lengua” proponiendo salidas para afrontar los problemas antes de la disolución familiar y cuando aún el daño relacional no es crónico (Gómez, Esteban y otros 2010:824) lo cual es una clara tendencia de la GSPN actual²⁷.

Por ello, requerimos dejar los enfoques monodisciplinarios para pasar al reto de la inter y la transdisciplinariedad tanto conceptual como estratégica. En ese sentido, por ejemplo, no puede entenderse el factor psicológico con el reduccionismo de la mirada clínica o una patologización de trastornos o perturbaciones individuales o familiares sino que se requiere abordarlo desde un marco psicosocial holístico que le da una perspectiva distinta tanto a lo clínico como a lo psicosocial, vistos desde un enfoque disciplinar ecológico²⁸. Y, considerando el sentido holístico del concepto de violencia de esta IAP, tampoco se puede reducir la violencia a dificultades en el manejo de los

²⁷ El trabajo para la prevención es la recomendación central del informe de Pinheiro y es actualmente una de las prioridades más importantes en la agenda pública de la protección. El desafío es muy grande porque los balances que se han hecho de los esfuerzos arrojan que es muy débil aún esta fase de la ruta.

²⁸ En este sentido es importante mirar el fenómeno de la violencia desde las miradas teóricas de Luis Escovar (1979), Maritza Montero (1984) y Jorge Barudy (1998). Para Escovar y Montero, estos problemas se gestan, desencadenan y sostienen como resultado de las condiciones de pobreza y exclusión en las que viven las familias y que tienen que ver con pérdida de poder en diferentes dimensiones de la existencia (dentro de lo cual está el “locus de control externo” concepto acuñado por Rotter) así como el síndrome psicosocial de depresión (como la “desesperanza aprendida” propuesta por Seligman). Barudy (1998) plantea un trabajo clínico y terapéutico con un marco psicosocial.

impulsos sino también a la ausencia o debilidad de capacidades para las expresiones positivas (afecto, paciencia, comprensión, cuidado, etc)²⁹ lo cual nos coloca en el marco de la Psicología Positiva. Desde estos marcos alternativos, se pueden transformar las miradas de fenómenos como el alcoholismo —señalado como uno de los disparadores fundamentales de la violencia contra los NNA— con su entramado psicológico, cultural y económico.

Reiteramos que si bien este reto de la transdisciplinariedad no es nuevo, el aporte de la investigación es haberlo tomado en serio, en forma radical y en su sentido más natural y espontáneo lo cual es la contribución de los NNA quienes están haciendo un llamado claro y fuerte a superar de una vez por todas las perspectivas lineales, segmentadas y unidireccionales que aún pueblan los esfuerzos de la PN desde el sector público y privado no obstante hace ya varias décadas se ha descubierto este entramado causal. Los NNA le están diciendo a la GSPN que se tome en serio sus propios marcos teóricos —los mismos que han sido planteados desde hace tiempo pero que no logran ser traducidos en estrategias de intervención³⁰ y le está desafiando a ser más coherente, cuidadosa y sagaz para encontrar el tránsito entre los diagnósticos y la propuesta gerencial de la PN. Sólo de este modo se podrán gestar intervenciones que construyan “infraestructura de cambio” (Naker 2011) con lo cual se podrá trascender el dominio de lo privado y plantear cambios en el sistema que padece de una desarticulación crónica tanto en el Perú como en la región (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF] 2000; Urzúa, Ferrer, Gutiérrez, Larraín & Meza 2002).

De lo transdisciplinario emerge también el desafío de la “trans” sectorialidad con todo lo cual se puede llevar la reflexión de Pinheiro hasta sus últimas consecuencias: si “los niños están expuestos a factores personales, familiares, económicos y culturales, que configuran “[...] varios tipos de violencias múltiples de múltiples fuentes en el transcurso de muchos años” (Pinheiro 2006: 66), entonces el reto es abordar esta multiplicidad. Esto supone también incluir debidamente tanto los factores y

²⁹ El holismo conceptual de la violencia aportado por esta investigación también implica una forma de entender la salud mental holística que incluye tanto las dificultades para manejo de impulsos violentos, como también dificultades para expresiones positivas, lo cual es propio del enfoque denominado “salutogénico”

³⁰ Son muchos autores, marcos y normativas que recogen esta perspectiva compleja de las causas de la violencia. En nuestro país, el PNAIA, el Código del Niño y Adolescente, la Política de lucha contra la violencia familiar y sexual, entre otros instrumentos, utilizan este enfoque. Un desarrollo mayor de esto está en el capítulo 2

actores formales³¹ como los no formales, que son claves desde la perspectiva de los autores que hemos revisado en nuestro marco teórico³².

4.2.5. La territorialidad de la violencia contra los NNA

La perspectiva de la territorialidad de la violencia contra los NNA es un aporte del cual los actores participantes -actores de WVP, socios estratégicos y especialmente NNA- no han sido totalmente conscientes pero emerge en forma implícita de sus análisis. Considerando que desde esta perspectiva la espacialidad de la violencia no se limita a ser un “factor” más para explicarla sino un “contexto” que la envuelve y configura como un juego de relaciones vividas en y desde el espacio³³, estamos ante un recurso analítico fundamental para ayudarnos a ver el entramado de los factores. Por ello tanto el “Mapa” como la “Telaraña” no son meras “ilustraciones” sino “recursos gráficos conceptuales” para entender esa territorialidad de la violencia cuya “lógica espacial” dinamiza el entramado de las relaciones y estrategias de poder que establecen los diferentes actores tanto estatales como no estatales (Lozano 2011 mencionado en Ricardo Méndez³⁴). Las implicaciones espaciales de la violencia se ha corroborado en el estudio de en Cangallo (Ayacucho) cuya conclusión es que cuando cambia el entorno físico y la organización del hogar, hay impactos en las relaciones entre sus miembros, favoreciendo en muchos casos vínculos más positivos y disminución de la violencia contra los niños y niñas (2013:109)³⁵.

³¹ Estos aspectos formales están referidos a las fallas del sistema, a los vacíos o debilidades en los aspectos organizativos y los sistemas de la protección.

³² Estos factores no formales son considerados de alto riesgo, de acuerdo al “modelo ecológico” y al “modelo interactivo de factores de riesgo y de protección” de los cuales hay un desarrollo en el Capítulo N° 2. Están referidos a las condiciones de vida, sistemas de creencias, actitudes, características de los actores educación de los padres, entorno físico y psicosocial, acceso a servicios, propuestos por varios autores (Cicchetti y Lynch 1993; Coris 2003; Geoffrey y Lauriel 2004; Pinheiro 2006; Ramírez 2007; Susan Galdames y Ana Arón, 2007; Gómez 2008; Buviniuk 2008)

³³ Para Bozzano “territorio o espacio geográfico es un lugar donde se desarrollan procesos naturales y donde se despliegan procesos sociales, cuya combinación lo torna más complejo que cualquier visión analítica profunda de sus componentes; en este contexto el territorio no es solo la suma y combinación de formas espaciales y procesos sociales, no es la naturaleza, ni la sociedad, ni su articulación, sino naturaleza, sociedad y articulaciones juntas, y por ello, en cada particularidad el territorio adquirirá una espacialidad particular” (Bozzano 2000:11). Sack (1986) define la territorialidad a partir de dos dimensiones: el carácter histórico de la territorialidad y su relación con el poder y, en este último sentido la considera como una conducta de actores que intentan influir, afectar o controlar, con ciertas acciones, un territorio particular. También puede ser considerada la territorialidad como el grado de control de una determinada porción de espacio geográfico, por una persona, un grupo social, un grupo étnico, una compañía multinacional, un Estado o un bloque de Estado” (Montañez citado por Salas 2010:11).

³⁴ Ricardo Méndez, 2011 Tensiones y conflictos armados en el sistema mundial: una perspectiva geopolítica

³⁵ Según Ames, en las comunidades intervenidas por el proyecto Allin Wiñanapaq (Para crecer bien) cuyo objetivo fue promover entornos interculturales saludables tanto en las familias, en las escuelas como en la comunidad, se logró, sin que hubiera sido un objetivo propuesto del proyecto, el disminuir la violencia familiar contra los NNA lo cual se expresó en que en las comunidades con cambios en sus entornos no se reportaron casos de violencia severa o grave ni casos de negligencia, mientras que esto sí ocurrió en comunidades sin intervención (Ames 2013:109)

La territorialidad de la violencia contra los NNA aún no ha sido incorporada en los tratamientos teóricos referidos al vínculo entre territorialidad y violencia —se habla de territorialidad y violencia de género pero muy poca mención a la violencia contra los NNA³⁶— y a los referidos a desarrollo local con enfoque territorial³⁷. Tampoco ha sido considerada en las reflexiones referidas al desarrollo³⁸ no obstante es imposible pensar en desarrollo productivo sostenible de familias y de comunidades sin considerar que esos territorios percibidos como potenciales núcleos generadores de “producción” no son espacios neutros o pacíficos sino lugares de violencia y particularmente de violencia contra los NNA. El Mapa de la violencia contra los NNA (gráfico N° 13) lejos de reducirse a ser listas de priorizaciones comunes nos remiten a los territorios de la violencia contra la niñez en el Perú. Por ello es muy significativo ver que en este mapa se ubican tres zonas rurales y dos urbano marginales de 5 regiones del país (La Libertad, Lima, Ayacucho, Huancavelica y Cusco); todas ellas en condición de pobreza o extrema pobreza que impacta en mayor medida en los NNA³⁹; 9 de las 15 comunidades están habitadas por poblaciones indígenas quechuas lo cual ahonda las condiciones de vulnerabilidad y exclusión de los NNA de esos hogares. Es en estos contextos que los NNA viven la violencia no en una forma “categorizada” sino como una “vivencia holística y cotidiana” ejercida por padres, madres, docentes, compañeros, líderes comunitarios y autoridades estatales, los que establecen una dinámica de violencia con “múltiples caras y anclajes” (Ferrándes y Feixa 2004:149) en entornos y “vecindades tóxicas”⁴⁰ en las que se viven relaciones interpersonales no

³⁶ Hemos encontrado tratamientos de geopolíticas de la violencia aplicados a contextos de violencia política interna, rutas de migraciones, o a violencia de género, pero no un desarrollo de la violencia contra NNA y su relación con la territorialidad

³⁷ Este enfoque territorial surge para promover el progreso —especialmente el rural— desde “abajo” y desde “dentro” Es un “proceso de transformación productiva e institucional en un espacio determinado, cuyo fin es mejorar las condiciones de vida de las familias que viven en el territorio, especialmente de los pobres. El cambio productivo pretende estimular y facilitar la interacción de los actores locales entre sí y entre los agentes externos relevantes, e incrementar las oportunidades para que la población participe del proceso y sus beneficios” (Quispe 2006:181)

³⁸ En enfoque territorial tiene una actualidad dados los planteamientos de desarrollos locales en los cuales es fundamental la mirada de los territorios y sus potencialidades para gestar corredores económicos y no quedarse limitados en las fronteras tradicionales políticas que muchas veces no son compatibles con dinámicas productivas que las trascienden.

³⁹ Como lo señala el INEI, la incidencia de pobreza de los NNA en los hogares pobres es muy alta “En la población infantil y adolescente la incidencia de la pobreza es alta pues la falta de recursos en los hogares pobres suele estar asociada a situaciones de riesgo específicas para esta población, tales como la desnutrición, el abandono escolar o la falta de acceso a servicios médicos. Estas circunstancias pueden afectar las oportunidades de niñas, niños y adolescentes para desarrollarse en el futuro, pues los efectos de la pobreza son difíciles de remontar, llegando incluso a ser irreversibles” (Informe Técnico de la Pobreza monetaria 2009-2013: 45).

⁴⁰ Arnillas menciona “la violencia al igual que mucho problemas de salud no es neutra. Todas las clases sociales la padecen pero las investigaciones demuestran sistemáticamente que las personas de nivel socioeconómico más bajo son las que corren mayor riesgo” (OMS citado por Arnillas 2013: 17)

solo como “acto” sino también como “contexto” (Naker 2011)⁴¹ con una violencia que no es simplemente un “estado” sino un “lugar” (Segovia y Nates 2011). La investigación demuestra la importancia de considerar esta territorialidad en el planteamiento de programas de prevención potentes (Eckenrode, MacMillan y Wolfe citado por Geoffrey y Lauriel 2010) lo que se alinea con las reflexiones de Kliksberg (2013) quien considera que “la familia importa” si queremos que no siga siendo la “víctima silenciosa” del sistema económico imperante⁴²

La investigación contribuye a una mayor comprensión de la geografía “intra” y “extrafamiliar” desde la cual se pueden ver los escenarios privados y públicos de la violencia y constatar la paradoja de que los espacios llamados a ser los protectores sean los más violentos. Los análisis causales, en síntesis, nos muestran cómo “en” y “desde” sus hogares los NNA transitan cotidianamente y sin escapatoria escenarios en los que la violencia muestra su carácter sistémico multidimensional y multiespacial que conecta los micro, meso y macro territorios de esta violencia: sus hogares con las condiciones propias de la precariedad que dibujan el escenario tóxico de la violencia de cada día; el desplazamiento hacia sus escuelas por caminos largos (de tres a cinco horas en algunos lugares rurales) los que transitan con hambre y miedo para llegar a los espacios escolares en donde la violencia toma forma de insultos, golpes, desprecio y pésima calidad de enseñanza; los espacios de huida desde sus casas hasta los destinos de refugio (calle u hogares de familiares) cuando son expulsados por la violencia en el hogar o la escuela; los territorios de los servicios estatales que maltratan con su ausencia, discriminación, hosquedad y mediocridad; y los escenarios violentos envolventes configurados por los medios de comunicación, las vecindades, los barrios y las comunidades que circundan la vida de los NNA.

Si bien no es una novedad el puntualizar el lugar clave que juega el escenario familiar en la gestación, mantenimiento y reproducción de la violencia contra los NNA, lo peculiar del presente análisis es que se presenta a modo de “nodo” por lo cual es necesario una mirada trans espacial que nos permita ver la violencia simultáneamente

⁴¹ Dipak Naker, Codirector, Raising Voices, Kampala, Uganda, desarrolla estas ideas, en un estudio publicado por la Fundación Bernard van Leer, en su capítulo Creando infancias libres de violencia: ¿qué es lo que hace falta?

⁴²El impacto de esto lleva a que la pobreza y el desempleo prolongado afecte al ser humano no solo económicamente sino que “lo daña seriamente en su autoestima, su psiquis, en su integración social y en su situación familiar” (2013:256). Cuando el ser humano se siente un fracasado se crea “una situación explosiva a nivel familiar” disparándose con el ascenso de la violencia al interior de la familia o su abandono.

“desde” “hacia” y “en” la casa y no aisladamente “en” su interior. Esta mirada es fundamental hoy cuando existe un énfasis marcado tanto a nivel internacional como nacional en colocar el foco de la protección “en” la familia⁴³. Si bien asumir el foco de la familia tiene un lado positivo ya que es uno de los espacios más abandonados por las políticas públicas y por las organizaciones de desarrollo⁴⁴, también supone el riesgo de concentrar en ella todo el peso de la responsabilidad y reducirla a lo que Barudy (1998) describe como “chivo expiatorio” con la consecuente “demonización” de los familiares agresores y “victimización” de los niños⁴⁵.

4.2.6. La emergencia de una cultura de ternura

Otro de los aportes de esta investigación es la emergencia de una “cultura de ternura” —propuesta como contraparte de la “cultura de violencia”— en los distintos actores participantes, especialmente en los NNA, lo cual tiene una importancia cardinal dado que hasta aquí la cultura de legitimación de la violencia se nos ha presentado como sólida, rígida e inamovible.

Si bien en esta investigación se ha accedido a la fuerza del factor cultural legitimador de la violencia actuando como un “tapiz” (Buvinic, Morrison y Shifter), también se ha podido constatar la emergencia de un factor contrario. La legitimación de la violencia que se ha podido captar como persistente ha mostrado su poder para sustentar las relaciones dominación-sometimiento con un “conjunto de creencias”, tanto en víctimas como en victimarios (Arón 2001; Barudy 1998; Blanco & De la Corte 2003) que llevan a la legitimación poderosa que surge cuando se convierten en armas los conceptos de obediencia, estructuración familiar, respeto, disciplina, grado de autonomía, entre otros (Arón 2001; Corsi 2003; Ravazzolla 1997). El acceso a estas fuerzas fue lo que ocasionó la mayor indignación en el ECI que pudo constatar que siguen vivas en la sociedad y dolor al comprobar que son fuertes en los niños y niñas más pequeños.

⁴³ A nivel internacional: la CDN, el Estudio Mundial. A nivel nacional: el PNAIA, al Código del Niño y Adolescente, el Plan de fortalecimiento de la familia, la Ley contra la violencia familiar y sexual, así como las conclusiones del III Encuentro por la Primera Infancia desarrollado en el Perú el 18 y 19 de setiembre del 2014, entre otros.

⁴⁴ En la investigación se ha corroborado la percepción compartida y generalizada acerca del rol clave que juega la familia para la formación de la identidad de los niños y niñas lo cual es también la posición de los documentos marco internacionales y nacionales lo cual está alimentando distintos esfuerzos teniendo como foco a la familia. El ECI ha reconocido que existe un trabajo aún débil en este terreno.

⁴⁵ Esta es una advertencia hecha por Barudy por lo cual propone tener mucho cuidado en cómo concebimos el maltrato infantil y el papel que juega la familia en él (ver una mayor explicación en el Capítulo 2).

Sin embargo, la buena noticia es que también hemos accedido a otras configuraciones que nos permiten hablar de la emergencia de una cultura alternativa que la denominamos “cultura de ternura”⁴⁶ manifestada en opiniones y preocupaciones de madres, padres, docentes, directores y los NNA de mayor edad las que paradójicamente son reducidas usualmente a “legitimaciones” de la violencia cuando se las mira desde un estereotipo reduccionista pero que en la presente reflexión son incorporadas al análisis en su sentido más positivo⁴⁷. Esto se refiere al señalamiento del “desequilibrio entre deberes y derechos” que llevan a la pérdida del respeto, tema que no fue solo levantado por directores, profesores o madres sino por los propios NNA.

Esta emergente cultura de ternura o de paz⁴⁸ tiene como rasgos: una clara indignación y rechazo frente a la violencia manifestada por la mayoría de los NNA y de los socios estratégicos que participaron en este proceso; una indignación conectada íntimamente con la voluntad de cambio y que desde los NNA ha sido descrito como “un grito de llamado” o declaratoria de guerra contra la violencia frente a la cual no hay medias tintas; y, el sentido de actoría social traducido en responsabilidad que acompaña la posición de los NNA frente a la violencia, como anhelo de equilibrar derechos con deberes y la crítica con la autocrítica, lo que no tiene tinte de culpa sino de responsabilidad. Desde crítica los NNA señalan agudamente la violencia del Estado y de las organizaciones a las que les exigen salidas —queriendo ser parte de ellas— que realmente solucionen el problema, desenmascarando la mediocridad y las manipulaciones, la desatención y discriminación como formas activas de maltrato que sufren en manos de autoridades. Desde la autocrítica, plantean nuevos patrones de relaciones más justas y de compromiso con su propio cuidado y el de otros NNA.

Si bien son unas primeras evidencias, tienen un valor muy grande porque estaríamos ante el surgimiento de una nueva cultura que cuestiona las bases del patriarcalismo con su concomitante cultura legitimadora de la violencia contra los NNA.

⁴⁶ Esta denominación toma el concepto de “ternura” desarrollados por Cussianovich y Restrepo para quienes la “ternura” es lo más opuesto a la “violencia”. Además es un concepto que WVI tiene como marco para su propuesta de lucha contra la violencia denominada “Crianza con ternura”. Esta alternativa a la cultura de la violencia, es denominada en otros contextos como “cultura de paz” o también como “buen trato”.

⁴⁷ Estas divergencias no fueron debatidas durante el proceso y, desde nuestro punto de vista, ameritan ser vistas sin prejuicios, para comprender este tipo de frustraciones que los socios estratégicos expresaron. Esto está en relación con la insistencia en la región de La Libertad de buscar un equilibrio entre deberes y derechos de los niños, ya que para los socios estratégicos, sin cumplir los deberes no se pueden reclamar los derechos.

⁴⁸ Cultura de paz se utiliza como propuesta especialmente aplicada para el combate de la violencia en la escuela.

¿Cómo explicar la emergencia de esta nueva cultura? No tenemos todos los elementos para esta explicación —no ha sido el objetivo de esta investigación— sólo el dato que la mayoría de los NNA participantes están organizados en grupos locales, regionales y la red nacional ANALIT y que también participaron NNA no organizados. El hecho de que se encontrara más contundencia, claridad y radicalidad en las posturas de los NNA organizados, nos permitiría hipotetizar que este cambio de matriz cultural es fruto del trabajo de WVP y de algunas escuelas.

La metodología participativa de la IAP permitió que los NNA analizaran en un contexto lúdico lo que propició la emergencia de capas más espontáneas de sus sentimientos y pensamientos con lo cual pudieron jugar un rol activo y propositivo opuesto al papel de víctima que asumen cuando están atrapados en el círculo de la inercia (Barudy & Dantagnan 2005) sea en la vida real o sea en los talleres participativos⁴⁹. El hecho de haber podido “analizar jugando”, permitió que los NNA organizados salieran de sus discursos formales y estereotipados de derechos humanos —que han mostrado ser muy fuertes y muchas veces obstaculizadores de la naturalidad y aún radicalidad- para conectarse ellos mismos con convicciones, anhelos, en suma, paradigmas en los cuales se pudo encontrar huellas de una cultura de ternura⁵⁰ que requiere ser entendida, incentivada y explicitada y desarrollada.

4.2.7. Potencial de diagnóstico para contribuir a la GSPN

El potencial de este diagnóstico situacional para contribuir a la GSPN se constató con el planteamiento estratégico y operativo que propició⁵¹ lo cual nos muestra la contribución central de esta IAP: cómo la institución integró estos hallazgos del diagnóstico a su propuesta de IGPN y su apertura a cambiar en el mismo proceso de construcción y en su etapa posterior de implementación⁵². De este modo se pudo ver en forma práctica cómo lo señalado por Naker (2011) se cumple plenamente en el sentido de lo que se requiere para caminar desde un “discurso de innovación” a un verdadero “cambio de comportamiento” lo cual es clave para responder a la PN hoy.

⁴⁹ Hemos podido observar que se corre el riesgo de una re victimización cuando los talleres participativos proponen dinámicas para los diagnósticos que incentivan la victimización de los NNA.

⁵⁰ La connotación de “ternura” que le dan a esta categoría, Luis Carlos Restrepo en su obra “El derecho a la ternura” (1997) y Alejandro Cussianovich en su “Aprendiendo la condición humana: ensayos sobre Pedagogía de la ternura” (2007) en las que el sentido esencial es cualidad para el vínculo horizontal de afecto, respeto y cuidado. Tiene un sentido tanto individual como social, tanto afectivo como político y es un llamado para todas las dimensiones de la vida. Revisé este constructo y a estos y otros autores, dentro de mi artículo “La sí ternura: más allá de la no violencia” (2009). Mis búsquedas me llevan a puntualizar el “cuidado mutuo” como la cualidad esencial de la ternura para lo cual se requiere el “encuentro”, “vínculo” o “acercamiento”.

⁵¹ Esto puede verse en su mayor extensión en el capítulo 5.

⁵² Este cambio puede verse en el capítulo 6.



Dibujo de Fito Espinosa en "El capitán de los cielos intermedios"

Capítulo V

Diagnóstico y planteamiento gerencial de la protección de la niñez

Capítulo 5

Diagnóstico y planteamiento gerencial de la Protección de la Niñez

Las personas le preguntaban:

¿De qué nos serviría hacer luces de colores?

Fito Espinoza

WVP logró construir con la participación de NNA, de socios estratégicos y de actores de WVP un IGPN que es esa “máquina de hacer arco iris”¹ capaz de inventar un mundo de colores allí donde reina el gris de la violencia contra los NNA. En los “hallazgos” expongo tanto el diagnóstico como el planteamiento gerencial² incluidos sus análisis. En el “meta análisis” busco responder a preguntas que considero desafíos impostergables de la GSPN: ¿de qué nos serviría hacer estas luces de colores? que nos exige evaluar si es un IGPN capaz de responder al “grito de llamado” contenido en el diagnóstico situacional; el cuestionamiento de si es una máquina de hacer arco iris lo que realmente se necesita y de ser así, ¿cómo debería ser esta máquina para lograr el arco iris requerido de tal que lleguen a iluminar la oscuridad espeluznante e infranqueable de la violencia contra la niñez?

¹ Si bien esta metáfora me pareció muy cercana al mundo de los NNA, fue muy revelador que cuando los propios NNA escogieron el “instrumento” –en un taller realizado en la etapa posterior, como un esfuerzo para consolidar, comunicar y aplicar los resultados de la IAP- optaron por un “mazo” para “aplantar” la violencia de una vez por todas. Esto lo dijeron en un taller participativo realizado en Julio del 2014 –realizado como parte de los esfuerzos de la etapa posterior de la IAP en la que se busca consolidar, comunicar y aplicar sus resultados. Mantengo la metáfora de la “máquina de hacer arco iris” e incorporo la del “mazo” para que las “luces de colores” tengan la fuerza y eficacia que los NNA exigen de una PN. Frente a la posibilidad de que el “mazo” pudiera remitirnos a medios violentos para combatir la violencia, puedo decir que lo observé en varios momentos de la IAP con la salvedad de que la fuerza mayor está en dirigir la violencia contra violencia y no contra las personas (como padres, madres o maestros) .

² Se seleccionan los aspectos dada la importancia que le dieron los propios actores y según el potencial que tienen para desafiar a la GSPNA. Estos hallazgos han tomado la forma de reflexiones, saberes y transformaciones en la práctica institucional, en los paradigmas y en las actitudes de los actores.

5.1. Hallazgos

La transformación fundamental que vivió WVP fue pasar de una situación de dispersión y confusión al planteamiento de un marco conceptual final de consenso³ (ver Gráfico N°17)⁴.

Gráfico N° 17: Proceso de elaboración del marco conceptual de la PN de WVP



Fuente: elaboración propia, 2014. En base al proceso IAP

5.1.1. El marco conceptual de la PN

5.1.1.1. Dispersión y confusión: diagnóstico del marco conceptual de la PN

Esta transformación conceptual se inició con el diagnóstico a nivel de los actores de WVP y posteriormente a nivel de los actores externos. El diagnóstico de los actores de WVP resultó una experiencia muy movilizadora⁵ y arrojó como problema central⁶ la falta de claridad, la dispersión y la superposición de enfoques y conceptos de PN lo cual, según el ECI, se expresa a su vez en la dispersión de los esfuerzos ya que se interviene de acuerdo a los paradigmas que se manejan:

Coexisten varios enfoques de protección de la niñez: bienestar, del potencial, de derechos y basado en la violencia; esto supone una dispersión y confusión, hay superposición de conceptos de protección de la niñez: unos que conciben la protección como integral versus otros que la conciben como un esfuerzo de lucha contra la violencia; hay falta de claridad

³ Se definió “marco conceptual” como el conjunto de los conceptos y enfoques sobre protección de la niñez que manejan los actores.

⁴ Aun cuando al momento de terminar la redacción de este reporte todavía no se había dado la aprobación final de esta propuesta por la institución, ya se pudieron ver aplicaciones de este marco en varios esfuerzos de posicionamiento y planificación que asumieron con este aporte.

⁵ Para llegar a estas conclusiones se utilizaron diversas técnicas y herramientas en distintos momentos y en 4 de los 6 talleres nacionales que se desarrollaron. No solamente se levantó información, sino que se analizó participativamente el cuerpo de la data que se fue recogiendo en el camino. Participaron actores de distintos niveles de la organización lo que le da a este diagnóstico gerencial un peso particularmente importante.

⁶ Los análisis se hicieron a partir de la Línea Base que arrojó que existen tres posturas centrales sobre enfoques conceptuales de la protección que convivían al interior de la institución casi en la misma proporción⁶: Enfoque de derechos un 35%; Enfoque de bienestar y desarrollo integral un 32%; Combinación entre el enfoque de derechos y cuidado (autocuidado y cuidado de otros) - desarrollo un 33%

(confusión) en los conceptos de protección y de violencia, y la necesidad de definir bien la vulnerabilidad y protección conjuntamente con comunidad y socios para garantizar su medición (conclusiones del Taller Nacional V)⁷

No existe una postura clara de WVP sobre la protección [...] algunas posiciones son únicas y excluyentes, otras se complementan y conviven entre sí⁸ (conclusiones en el borrador del Reporte Final)

El diagnóstico de los actores externos (socios estratégicos y NNA) arrojó, según el ECN⁹, que en las cinco regiones existe una mirada integral de la PN en los espacios de la familia, la escuela y la comunidad. Hay variaciones en las concepciones de los NNA y de los socios no formales, en comparación con los socios formales: los NNA y los socios no formales plantean la PN como “cuidado con amor, afecto y respeto para vencer el maltrato, así como cubrir las necesidades básicas y la responsabilidad de las madres y padres en el rol formador de sus hijos e hijas” al mismo tiempo como cumplimiento de derechos; los operadores formales enfatizan una concepción de PN como cumplimiento de los derechos de los NNA lo que incluye acceso a servicios públicos, así como recibir, dar cariño, amor y cuidado principalmente en la familia y la comunidad. En los adultos y en algunos NNA, la PN es concebida como algo que debe “dársele” a los NNA:

“los niños deben ser protegidos de todo tipo de daño y los padres deben de darles todo el amor” (adolescente mujer, fiscal de Municipio Escolar, La Libertad); “Los papás se han dedicado mucho al trabajo o a los vicios y protección no solamente es que te den casa, ropa, comida, sino [...] también es ver por el cuidado de la persona, a ver cómo es como persona, que te puedan brindar afecto, cariño y amor y velar por ti” (niño de Huancavelica)

Para otros NNA, la PN debe ser un esfuerzo tanto de adultos como de los propios NNA: “No solo son los adultos y autoridades quienes pueden ayudar a resolver los problemas de los niños, niñas y adolescentes, sino también los NNA son parte de la solución [...]” (niños y niñas de La Libertad)

Como resultado del diagnóstico de actores internos y externos (ver Cuadro N° 05) se planteó¹⁰ la necesidad de construir un marco conceptual de la PN consensuado tomando en cuenta los aportes de todos los actores. De los actores institucionales se tomó su aspiración de combinar posturas y cuidar un alineamiento institucional para

⁷ En este taller se reflexionó en base a las ideas fuerza que el ECN elaboró con los análisis individuales de actores de la gerencia nacional y de las oficinas regionales.

⁸ Esta conclusión recoge la percepción registrada a través de varias técnicas, lo dicho por varios tipos de actores de WVP en diferentes momentos del proceso lo que nos permite hablar de una triangulación fuerte: en cuanto a técnicas (la Memoria, la Línea base, las dinámicas participativas en los talleres nacionales, las reuniones de discusión y en los análisis); en cuanto a diversos actores (gerencia nacional, gerencia regionales, coordinadores locales, facilitadores y actores de áreas); y, en cuanto a momentos diversos a lo largo del proceso.

⁹ Este análisis se hizo con el material obtenido de los Talleres Multiactores de las 5 regiones.

¹⁰ El ECN recogió esta conclusión en el Primer Reporte IAP.

Cuadro N° 05: Diagnóstico del marco conceptual en actores WVP y externos

El enfoque de derechos es asumido, dentro de los actores internos por las mujeres, en los de menor tiempo en la institución, personas de profesión religiosa católica, con profesiones relacionadas a las ingenierías y personal de las oficinas a nivel local; dentro de los actores externos: en los NNA organizados y en los operadores formales. El enfoque de bienestar o desarrollo, así como alguna combinación de este con el enfoque de derechos, para el caso de los actores de WVP se da mayormente en personal hombre, con mayor tiempo en la institución, cuando es de profesión religiosa evangélica, si se tienen profesiones de ciencias sociales o de la salud y si se es parte de la gerencia nacional o regional; para el caso de los actores externos: si son operadores no formales o son NNA no organizados.

Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los análisis del ECN

desarrollar la “protección integral” complementada con el enfoque del “potencial de la niñez” —esto requería unir “protección y promoción”— como garantía de transformación, no obstante el enfoque institucional global de WVI es de “protección frente a la violencia”¹¹. De los socios estratégicos y NNA se tomaron las ideas fuerza: respeto y garantía de todos sus derechos; acción de proteger, cuidar y amparar; cuidado con amor de los padres a los hijos; protección frente a daños y violencias; buscar el bienestar de los NNA; cuidado físico y psicológico de parte de la familia y la sociedad; atender sus necesidades integrales; y buen trato a los niños.

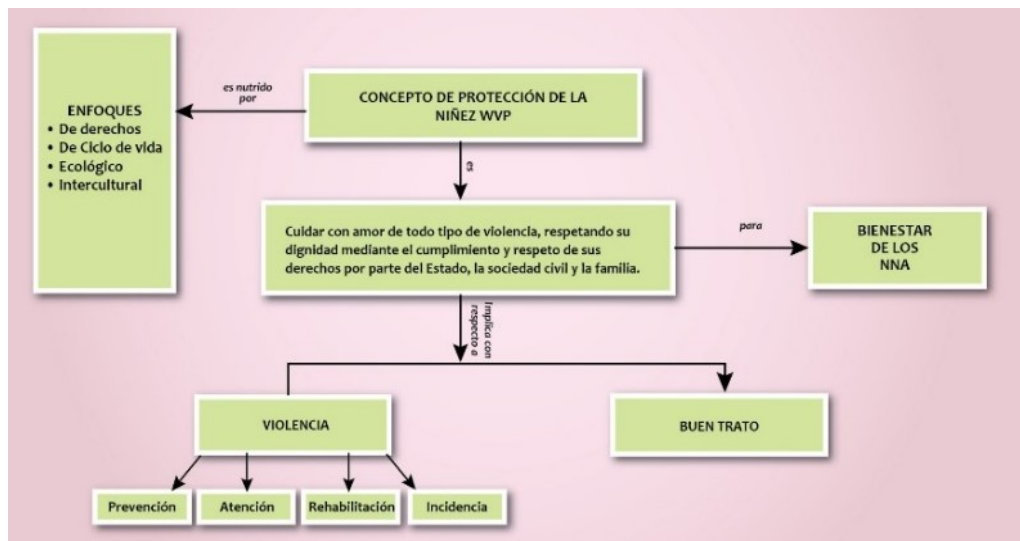
La construcción conceptual buscó aprovechar diversas oportunidades: los intentos de claridad y definición sobre la PN en los actores de WVP, NNA y socios estratégicos; la existencia en WVI de los enfoques sistémico y del potencial de la niñez que ayudan a una mirada integral de la PN y a una participación protagónica de los NNA; y una coyuntura institucional de cambios que permitía introducir una nueva visión de la PN. Por otro lado, se tomaron en cuenta las limitaciones de una posible complicación, encarecimiento y falta de alineamiento institucional al aplicar operativamente los cambios complejos que se proponían.

¹¹ Tanto en la ON como en la OR, las aspiración es lograr una combinación de enfoques que incluyan: el de bienestar, plenitud de vida, potencial, derechos, todo lo que pueda articularse con la normativa institucional (causa regional, meta maestra, enfoque de derechos y ciclo de vida) mientras que el PDA (local) tiene un fuerte énfasis en el enfoque de derechos y toma el bienestar, desarrollo y potencial de la niñez como una orientación que permita integrar los indicadores de bienestar, causa regional y normas del Estado.

5.1.1.2. Emergencia de la PN como “cuidado con amor”: el marco conceptual 1

El marco conceptual 1 (ver Gráfico N° 18)¹² fue aprobado unánimemente¹³ y celebrado con intensa alegría. Emerge así la concepción de PN como “cuidado con amor”¹⁴ de todo tipo de violencia y buscando el respeto a la dignidad de los NNA gracias al cumplimiento de sus derechos. Su meta final es el “bienestar”, sus enfoques orientadores son: derecho, ciclo de vida, ecológico e intercultural y sus implicancias abarcan tanto la “violencia” como el “buen trato”¹⁵.

Gráfico N° 18: Marco conceptual 1



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a la construcción en el Taller Nacional V

5.1.1.3. El Marco conceptual final

El Marco conceptual 1 fue enriquecido¹⁶ con nuevos aportes (ver Gráfico N° 19) provenientes de los análisis de gerentes nacionales, NNA y ECI que fueron tomados, todos, con el mismo grado de importancia¹⁷ y que consistieron básicamente en:

¹² Se logró en el Taller Nacional V con el procedimiento fue el siguiente: construcción de propuestas por cada uno de los tres tipos de actores, un ensamble preliminar y el ensamble final. Las técnicas utilizadas para lograr el concepto de los actores fueron diversas. La técnica que utilizó el ECI para armar los planteamientos tanto preliminar como final, fue el mapa conceptual.

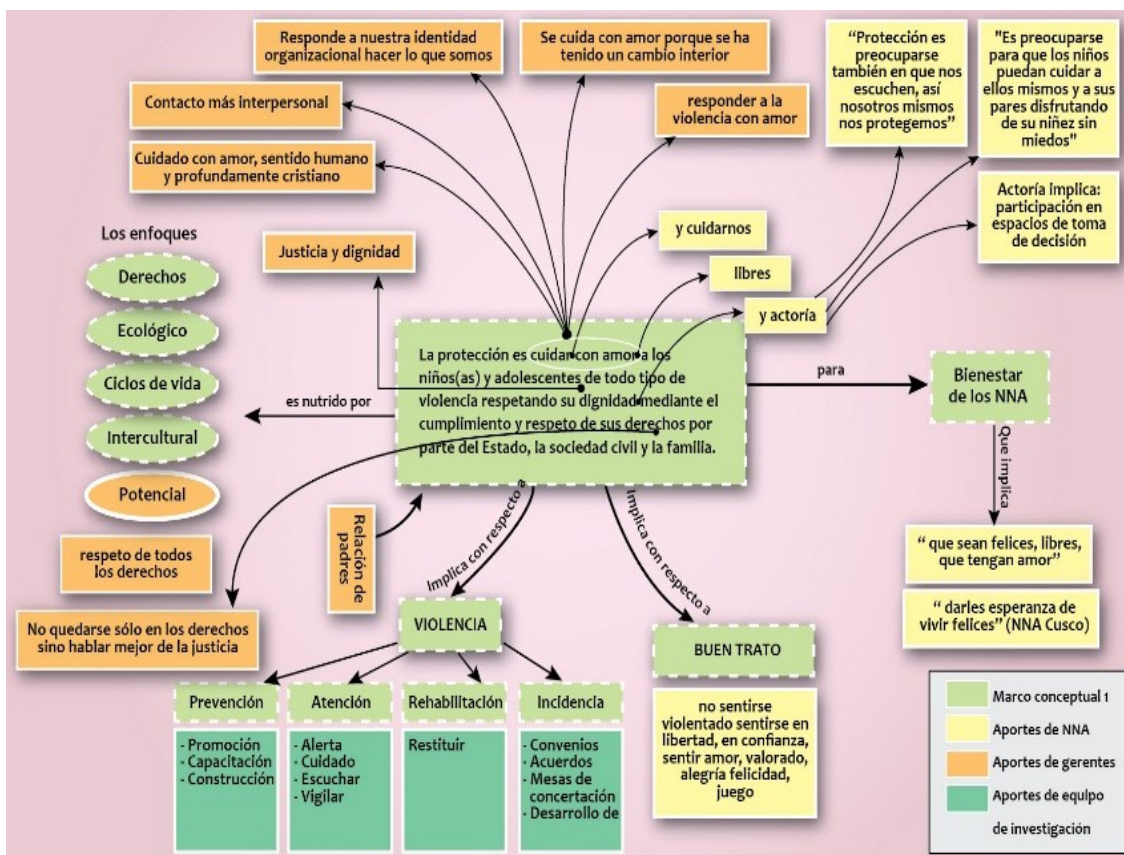
¹³ Luego de la presentación de las conclusiones de cada uno de los tres grupos de trabajo para desarrollar los conceptos por actor: socios estratégicos, NNA y actores de WVP, se nombró una comisión de integración y edición que presentó el resultado en plenaria.

¹⁴ La alegría y la conmoción hasta las lágrimas, emergió cuando los participantes sintieron que en el concepto resonaban las voces de los NNA y de los socios estratégicos que habían escuchado en los talleres de las cinco regiones

¹⁵ Esto aún no fue desarrollado en este Marco Conceptual 1

¹⁶ Para ello se emplearon varias dinámicas de trabajo: revisión en grupo de los aportes y del marco conceptual 1, discusión en plenaria, síntesis y edición, discusión en plenaria de estos aportes, la síntesis y edición, plenaria, trabajo en grupo para profundizar en: enfoques, implicancias y definición de las categorías, plenaria para aprobación final.

Gráfico N°19: Nuevos aportes al marco conceptual 1



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a la construcción en el Taller Nacional VI

De los gerentes nacionales: incluyen el enfoque “potencial de la niñez” que se entiende como “el respeto a todos los derechos de los NNA” y la “relación entre pares”; en el concepto proponen conectar el “enfoque de derechos” con “justicia y dignidad” Reiteran la trascendencia de concebir la PN como “cuidado con amor”- posible solo cuando se ha experimentado un cambio interior- ya que es la mejor manera de responder a la violencia. Este cuidado con amor tiene un sentido humano y profundamente cristiano que responde a la identidad organizacional llamada a “hacer lo que es”.

De los NNA: complementan “cuidar” con “cuidarnos”, van más allá del cuidado incluyendo “estar libres de cualquier tipo de violencia” y el concepto de “actoría social” que no había sido planteado anteriormente y que implica “que las niñas, niños y adolescentes, en el quehacer y ejercicio de esa condición inherente a su humanidad, encuentren su razón de ser y se comprometan con mejorar su realidad a partir de una lectura crítica de la misma, a partir de la generación de propuestas y planteamiento de opiniones en los espacios de toma de decisiones, a fin de que se propongan alternativas para modificar la situación de violencia que viven”. Clarifican el sentido de “bienestar de la niñez” como “ser felices” “ser libres” “que tengan amor y esperanza de vivir felices” y el sentido del buen trato como “no sentirse violentado sino estar en libertad, en confianza, amado, valorado, alegre, feliz y disfrutando el juego” (ECN, Reporte Final)

¹⁷ En los debates hubo una postura de algunos participantes que proponía considerar la voz de los NNA y desestimar la voz de la gerencia con el argumento de que no se quería una construcción “vertical”. Parte de la orientación metodológica-basada en la reflexión de Tomas Villasante para quien los argumentos deben ser la base de las decisiones y no el que lo diga el pueblo- fue animarlos a considerar ambas voces como importantes ya que “algo no es verdad porque lo diga el pueblo o mentira porque lo digan los dirigentes”

Del ECI: las implicancias de la protección como lucha frente a la violencia que incluye prevención (promoción, capacitación y construcción de estrategias preventivas), atención (alerta, cuidado, capacidad de escuchar y vigilar ante la violencia), rehabilitación (restitución frente a la violencia) e incidencia (acuerdos, convenios, participación en mesas de concertación y desarrollo de iniciativas)

Nos detenemos un poco más en el aporte de los NNA dada su envergadura y especificidad cuya esencia, alcance y consistencia fueron entendidas progresivamente por el ECI. Este holismo de los NNA se expresó tanto en su concepción y diagnóstico de la violencia como ahora en su concepción de la PN como se evidencia en sus dibujos (ver Composición N° 07) y en sus análisis conjuntos:

Composición N° 07: Concepto holístico de la protección según los NNA



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a talleres participativos

Cuidar, proteger, es un derecho, ayudar, respetar, dar amor, es brindar seguridad, educar, darle una vivienda, dar afecto; es respetar todo lo escrito; es un derecho, un deber, una obligación, es cuidar la integridad que nosotros tenemos como personas; es compartir nuestras necesidades con otras personas; toda persona desde que nace necesita, merece protección, sólo es el modo cómo dársela (conclusiones, Ayacucho)

Proteger, defender a todos los NNA de los maltratos físicos, psicológicos, respetando sus derechos y darles esperanza de vivir felices (Conclusiones, Cusco)

Tenemos derecho a la vida, a que nos escuchen, a ser bien criados. Es preocuparse, apoyar, respetar, cuidarnos. Es también que nos escuchen, así también nosotros mismos nos protegemos entre amigos, aconsejarnos, estamos ejerciendo la protección de otra persona [...] A los conceptos de protección que hay le falta 'que la infancia sea feliz...que sean los NNA felices, libres, que tengan amor; la protección basada en amor, que se garantice el estudio [...] La protección busca que se acabe el maltrato, no sentir miedo, un

hogar lleno de amor, paz y tranquilidad, acabar con la tristeza y el dolor de los niños, que puedan disfrutar de su niñez” (Conclusiones, Lima)

Es cuidar a los NNA, que no se expongan al peligro y velar por su bienestar. Es protegerlos tanto físico y psicológicamente, lo tienen que hacer el Estado y los padres; todos tenemos derechos y deberes y por lo tanto deben cumplirse y respetarse; es cumplir con sus vacunas y buena educación para que el niño tenga un buen desarrollo; todos los NNA tenemos los mismos derechos y deberes; protección es ser libres de la violencia (Conclusiones, La Libertad)

La protección es que todos los autoridades y padres de familia nos apoyen y nos cuiden a cada momento, donde estamos saliendo, qué hora regresamos y a qué lugares. Si los niños no saben de la protección, van a confundir con el libertinaje, pero si nosotros sabemos todos de protección, vamos a saber cuidarnos nosotros como niños y tanto como adolescentes” (niño) [...] nosotros hemos recopilado las opiniones sobre la violencia y también de la protección. Los niños o adolescentes cuando se sienten protegidos, se sienten felices, contentos y tranquilos, porque saben que están en buenas manos” (adolescente mujer) (Conclusiones, Huancavelica)

Si bien los socios estratégicos aportaron la “integralidad”, los NNA fueron quienes señalaron en forma más explícita y clara una perspectiva “holística” de la PN. Una mirada global a las evidencias¹⁸ muestra con nitidez que para los NNA la PN es el cuidado para evitar que la violencia holística pueda afectar la totalidad de la vida de los NNA conforme se ve en los conectores que utilizan para concebir tanto la violencia como la PN: “con/sin” y “no solamente/sino”¹⁹ y que se sintetiza en su concepto holístico de la PN (ver Cuadro N° 06).

Cuadro N° 06: Concepto holístico de PN según los NNA

Protección es el cuidado no sólo frente a algunas formas “activas” de violencia sino frente a todas las formas o expresiones de violencia, incluidas las “pasivas”; son las acciones para evitar la vulneración no sólo de algunos sino de cualquiera de los derechos de los NNA; es no sólo cuidado frente a lo malo que se pueda hacer contra un NNA sino frente a lo bueno que se deje de hacer con y por los y las NNA; es protección frente a lo que sucede tanto “en” como “desde” y “hacia” la familia ampliando la responsabilidad hacia el Estado y hacia sí mismos; es no solamente “cuidar” sino “cuidarse”; es el esfuerzo por cuidar tanto el cumplimiento de los derechos como de los deberes de todos los actores, incluidos los NNA

Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los análisis de los NNA y del ECI

El equilibrio entre deberes y derechos brota de su cuidado en no distorsionar la PN como “libertinaje” e incluye un compromiso de participar del cuidado de sí mismos y de otros NNA. Cuando se proponen ser parte activa de la PN, los NNA se refieren no sólo

¹⁸ Además de las que están expuestas en este capítulo están las reflexiones incluidas en el Capítulo N° 04 a propósito de la violencia que es la otra cara de la protección. Además están los compromisos que los NNA hicieron en sus talleres de análisis los que se encuentran en el Anexo N° 07.

¹⁹ En el capítulo N° 5 se ha explicado ampliamente el sentido holístico que tiene el uso que hacen los NNA de estos conectores con los cuales no yuxtaponen dimensiones sino que asumen un concepto de violencia y de protección que abarca la totalidad de derechos, dimensiones, actores, escenarios y circunstancias.

a la incidencia como exigencia ante el Estado o autoridades, sino a su responsabilidad de vivir relaciones justas y de respeto mutuo en sus organizaciones así como a ser protectores de otros NNA. Como se observa en sus citas y se constata en los compromisos²⁰ esta aspiración por el “cuidado mutuo” es de varones y mujeres aunque es notorio que los varones fueron más enfáticos en insistir y en querer cambiar su conducta para respetar y ejercer una mayor responsabilidad (como: estudiar más, respetar las diferencias de religión, edad, sexo, forma de ser o ideología; no burlarse o buscar un equilibrio entre deberes y derechos). La meta final de la PN para los NNA es la felicidad, disfrutar de paz, tranquilidad, afecto, ser escuchados, bien criados, en síntesis “disfrutar de su niñez” y sentir que están en “buenas manos” conceptos que si bien estuvieron también presentes en los socios estratégicos, se diferenciaron por la insistencia de los NNA en aclarar que “no era lo uno sin lo otro” con un rechazo explícito a cualquier reduccionismo y asumiéndose corresponsables.

Con todos los aportes (ver Composición N° 08), se arribó al marco conceptual final (ver Gráfico N° 20)²¹ reconocido como un logro trascendental.

Composición N° 08: El equipo editor y el concepto final de PN



Fuente: elaboración propia, 2014. En base al Taller Nacional VI

²⁰ Ver Anexo N° 07

²¹ Este trabajo se hizo en el Taller Nacional VI (diciembre del 2013). Se intercalaron grupos de trabajo y momentos de plenaria para profundizar y afinar cada uno de los aspectos del marco. Se trabajó utilizando el criterio de incluir lo esencial evitando la multiplicidad de enfoques y considerando el alineamiento. Se trabajaron además las implicancias con respecto a la violencia y con respecto al buen trato, y las definiciones de las categorías incluidas en el concepto.

De todos los aspectos del marco conceptual, el concepto de la PN tuvo el mayor consenso producto de un intenso y largo debate; se trabajó con los aportes, las categorías (ver Cuadro N° 07). El enfoque central es el de bienestar²² cuyos componentes se conectan entre sí de la siguiente manera: “[...] los derechos para que el bienestar integral se logre, considerando el potencial y actoría social de los NNA, procurando su nutrición espiritual en un contexto de relaciones justas y de justicia promovidos a través de la crianza con ternura en todos los espacios y etapas de vida donde los niños, niñas y adolescentes se desarrollan (modelo de desarrollo ecológico de la niñez)” (Borrador de Reporte final IAP)²³

Las implicancias con respecto a la violencia fueron: prevención, atención, rehabilitación e incidencia. La implicancia con respecto al “buen trato” fue entendida como el respeto y la solidaridad expresadas no solo a través de palabras, sino también en el contacto físico (un beso, un apretón de manos, un abrazo), en las actitudes (prestar atención, dar tiempo y espacio para relacionarse y atender las necesidades de los hijos e hijas), y en las acciones de amor y cariño.

5.1.1.4. El significado del marco conceptual: un cambio paradigmático

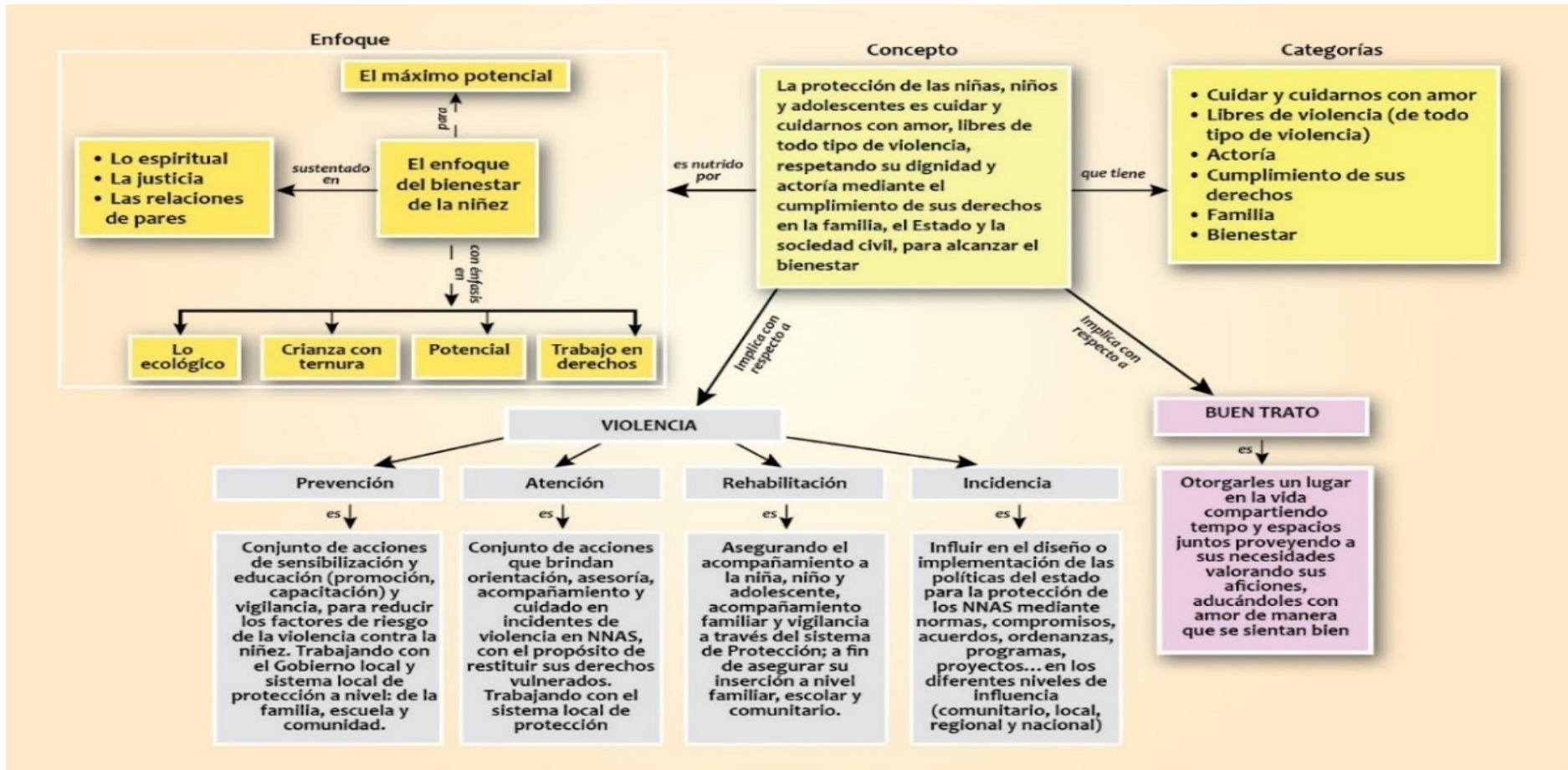
El ECN destaca en sus conclusiones finales la trascendencia del marco conceptual de la PN en tres sentidos: el primero, porque este marco supone un “cambio paradigmático de la PN” en WVP:

[...] se ha logrado un cambio paradigmático sobre la protección; pasando de un paradigma convencional [...] caracterizado por tener una mirada proteccionista de la niñez; en la que son receptores de protección por parte de las instituciones formales y no formales, creadas y manejadas por los adultos para enfrentar problemas aislados, centrados en la respuesta al maltrato y la violencia; a un paradigma nuevo de protección de la niñez la cual es vista de manera integral; donde la protección social, la protección contra la violencia, y las políticas, leyes, normas, etc., contribuyen al bienestar de las niñas, niños y adolescentes. En este nuevo paradigma, se incluye la participación de los diferentes actores y la posibilidad del asocio para la incidencia con miras al cambio y construcción hacia una situación positiva (cuidado con amor – buen trato) como aspecto fundamental de la protección y por lo tanto como parte de acciones integrales en la gestión y programación de World Vision Perú (Reporte Final IAP 2014: 64)

²² Entendida esta como bienestar integral en las 4 dimensiones: gozan de buena salud, educados para la vida, protegidos y participando, y experimentan el amor de Dios y de su prójimo.

²³ Quedó pendiente dentro del desarrollo del enfoque lo referido a “trabajo en derechos” sobre el cual se generaron dos posturas: una que planteaba que WVP debería optar por trabajar el enfoque de derechos y asumir todas sus implicancias; la otra, que planteaba que “derechos” no debería ser un enfoque sino parte del enfoque de bienestar. Se asumió la segunda postura con la conciencia de que el tema requería mayor debate.

Gráfico N° 20: Marco conceptual Final de la Protección Niñez



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a lo trabajado en el Taller Nacional VI

Cuadro N° 07: Categorías del concepto de PN

Cuidar y cuidarnos con amor: es brindar, apoyar y criar con ternura, cariño, afecto y seguridad, especialmente en la familia, la escuela, comunidad, iglesias, instituciones del Estado y espacios promovidos por WVP lo que permite que los NNA se desarrollen libres, felices y que afiancen la capacidad de amar. Esta postura es producto de las propias voces de las niñas, niños y adolescentes y expresa su participación y actoría social, lo cual indica que el “cuidado con amor” implica una crianza sin maltratos físico y psicológicos: “pienso que los adultos deben cuidarnos con amor, es decir con cariño, apoyo, dar seguridad, afecto, ser feliz, paz, sin miedo, sin tristeza, sin dolor, sin golpes, sin gritos.” (Niña, Ayacucho)¹. El “cuidar y cuidarnos con amor” desde la perspectiva de las niñas, niños y adolescentes tiene una dimensión holística pues implica promover lo positivo para superar la violencia como es dar cariño, apoyo, seguridad, afecto en la búsqueda de la felicidad. Para WVP lograr el bienestar de los NNA significa abordarlo integralmente brindando seguridad y protegiéndolos tanto en los espacios donde se desenvuelven (familia, escuela, comunidad, iglesia y otros espacios públicos) como en sus diversos aspectos, ya sea físico, cognitivo, biológico, psicológico y espiritual.

Actoría¹: ante la postura del adulto acerca de temas relacionados con las niñas, niños y adolescentes, se plantea que sean ellos mismos los que asuman responsabilidades en cuanto a su participación activa en los espacios de toma de decisión para ser parte y/o protagonistas de la solución de los problemas de desprotección que perjudica su bienestar integral.

Libres de todo tipo de violencia: los NNA señalan su aspiración a “vivir libres de todo acto y condiciones de violencia¹ y de la vulneración de cualquiera de los derechos (salud, educación, alimentación, vestido, espacios de juego, integración familiar, etc) y a “desarrollarse en entornos favorables dentro de la familia, la escuela y la comunidad, donde puedan disfrutar su niñez con tranquilidad sintiéndose protegidos física y psicológicamente.

Cumplimiento de sus derechos: ante la perjudicial perspectiva de los adultos de mirar a los NNA como objetos de protección y no como sujetos sociales con derechos, los NNA instan a ser protegidos por el Estado y sociedad civil para que puedan gozar y ejercer sus derechos reconocidos por las normas nacionales e internacionales. El enfoque principal para la protección es el bienestar integral de las niñas, niños y adolescentes. La promoción y el acceso a los derechos como educación, salud, alimentación, vivienda, protección, juego, afecto, familia, etc. es la forma cómo se llegará al logro del llamado bienestar, lo que significa que el cumplimiento de los derechos no es un fin en sí mismo, sino el medio para lograr el bienestar integral.

Familia¹: se reafirmó que la familia es el espacio primario y natural de protección de la niñez, que debe adecuarse para brindar el principal apoyo y formación de sus hijas e hijos. Es aquí donde el vínculo entre padres y madres con sus hijas e hijos se establece y se contribuye a solucionar las dificultades; especialmente cuando para las niñas, niños y adolescentes, es muy importante vivir con sus padres y madres. Esta postura coincide con los tipos de familia que establece la política pública: “Los estados deben reconocer y aceptar las diversas formas de familia, con inclusión de las parejas no casadas y sus hijos y de las familias monoparentales y sus hijos, así como de velar por la igualdad de trato de la mujer en esos contextos.” (Observación General No. 28 del Comité de los Derechos Humanos, 2000 de la Dirección de Familia del MIMP).

Bienestar: para WVP es que los NNA se sientan protegidos, escuchados, considerados, libres de opinar y actuar para lo cual requieren entornos favorables que contribuyan a su desarrollo integral “con salud, educación, amor, participación, respecto a sus derechos, habilidades, capacidades, sentimientos de paz y libertad” (niño Ayacucho)

Fuente: Elaboración propia, 2014. En base al Reporte Final del ECN.

El segundo, porque recoge aportes de los tres tipos de actores que han participado en esta IAP²⁴. Y, el tercero, porque se incluyen implicancias referidas tanto a la

²⁴ Incluye lo que fue unánime que es la esencia de la PN como “cuidado con amor”; y lo específico por actor: de los NNA su propuesta de que la PN implica “ser feliz, no sentirse violentado, sentirse valorados y

protección ante situaciones de violencia como al buen trato -lo que consideran el cambio paradigmático más visible y que se refiere a no sentirse violentado, sentirse en libertad, en confianza, valorado, con amor, con alegría, con felicidad y juego.

5.1.2. Los lineamientos estratégicos para la PN como “gestión del cuidado”²⁵

5.1.2.1. Desconocimiento, desarticulación y limitación presupuestal

En el Reporte final IAP, se señalan los principales problemas estratégicos que enfrentan tanto los operadores formales como los no formales: el desconocimiento de las rutas de atención de la violencia y de las técnicas para el abordaje, la desarticulación de la intervención expresada en acciones paralelas, y las limitaciones presupuestales. Ante ello, el ECN destacó los desafíos centrales planteados por los NNA y los socios estratégicos: priorizar las formas de la violencia y el foco en la familia²⁶; la necesidad de tomar en cuenta el presupuesto y la articulación con el Estado lo que requiere conocer su funcionamiento y mecanismos de intervención.

5.1.2.2. Los lineamientos para garantizar una PN como gestión del cuidado

La construcción de los lineamientos estratégicos recibió todo los aportes previos del proceso IAP y recogió las voces de los tres tipos de actores en un proceso en cascada propio de la IAP (ver gráfico N° 21) cuyo sentido final según el ECN²⁷ se puede ver en el Cuadro N° 08.

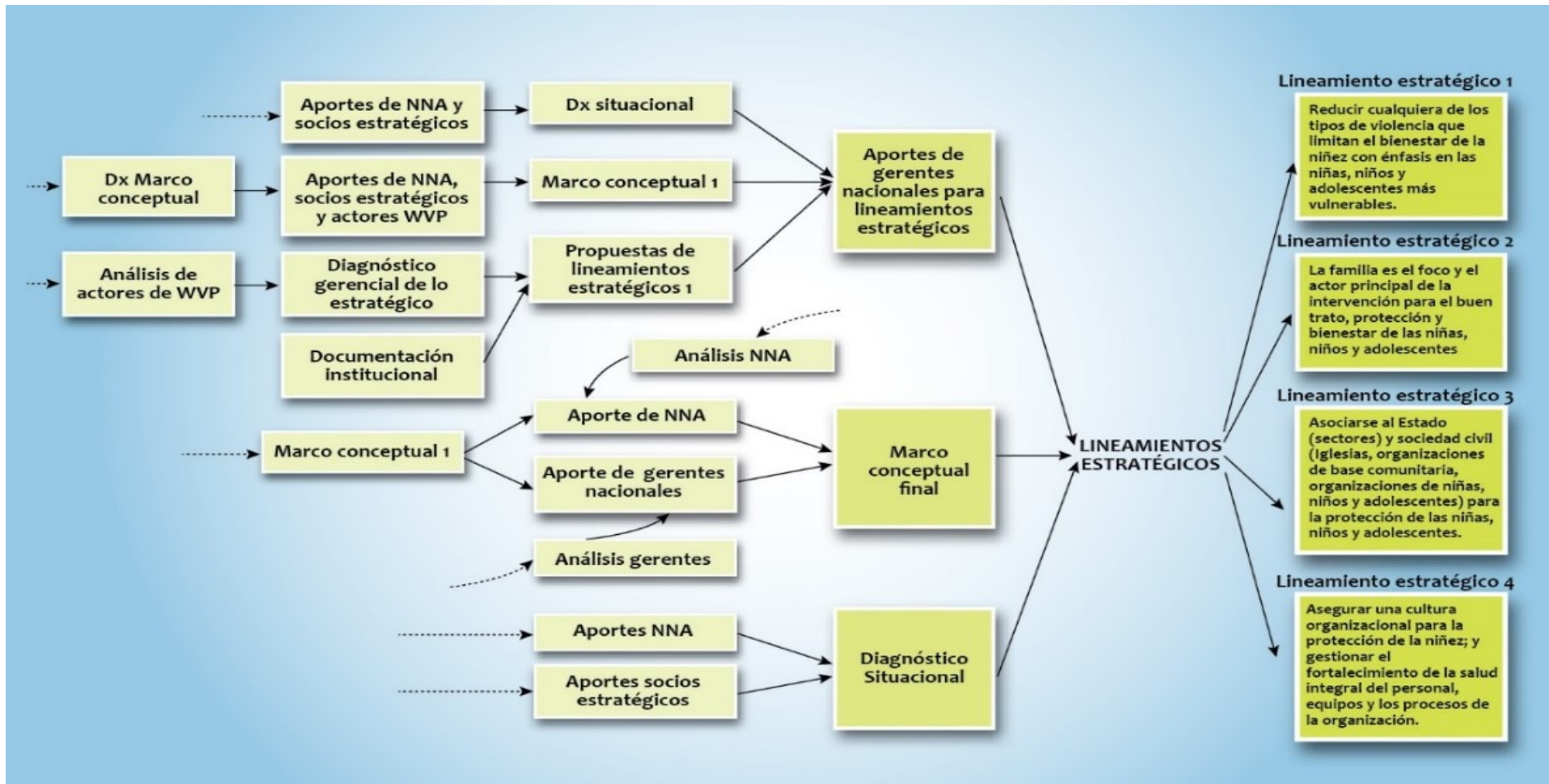
en libertad desde el amor, la confianza, el disfrute del juego, el respeto a sus derechos, formas positivas de relacionarse en la familia, escuela y cualquier espacio donde participen”; de los socios estratégicos: la concepción de la PN como “las acciones para proteger frente a todo tipo de violencia, respetando y garantizando los derechos de las niñas, niños y adolescentes en la familia, comunidad, entidades públicas y privadas”; y de los actores de WVP: “[...]el potencial de la niñez, el respeto a todos sus derechos y vivir en condiciones de justicia”

²⁵ De acuerdo a la definición entregada por el ECN en el Reporte final IAP los lineamientos estratégicos son “el conjunto de mandatos aprobados por el Consejo Directivo u otra área respectiva; las que se instauran en la institución a fin de que se implementen en los procesos de todas las áreas institucionales. Dichos lineamientos deben estar directamente relacionados con los mandatos del Centro Global y LACRO, como por ejemplo: las aspiraciones del bienestar de la niñez, targets y los estándares mínimos de programación, la causa regional y la política y estándares de protección a la niñez del Centro Global” Reporte final de la IAP, elaborado por el ECN. En el RF, el ECN decidió cambiar la denominación “Lineamientos estratégicos” por “Orientaciones estratégicas” las que definió como: “el conjunto de planteamientos rectores articulados a los objetivos de la Estrategia Nacional de WVP, la cual revela quiénes somos, qué queremos hacer y nuestro compromiso con el bienestar de la niñez”.

²⁶ Esto fue debatido para entender su sentido, y hubo tres posiciones centrales: una que asumía que debía escogerse en cada región las prioritizaciones del Mapa; otra que decía que debían establecerse prioridades nacionales; y la tercera que asumía que no debían tomarse solo las prioridades sino “todas” las formas de violencia, la cual prosperó finalmente.

²⁷ El sentido con el que se construyeron estos lineamientos fue aclarándose, enriqueciéndose y contextualizándose de tal manera que al momento de cerrar el reporte final, el ECN logró que el alcance de estos lineamientos pudiera recoger el holismo del concepto de violencia, del marco conceptual de la protección y del diagnóstico situacional.

Gráfico N° 21: Los lineamientos estratégicos y su ruta de construcción



Fuente: elaboración propia, 2014. En base al proceso IAP

Cuadro N° 08: El sentido de los cuatro lineamientos estratégicos

Se trabajará considerando la violencia contra los NNA en sus diferentes manifestaciones tomando en cuenta los escenarios y no la tipología de violencia (lineamiento N°1). Este sentido emana del concepto holístico de violencia y de protección. El foco central será la prevención de toda violencia contra los NNA y la promoción del buen trato –entendido éste como crianza con ternura, compartir tiempos juntos y cuidados necesarios a hijos e hijas, considerando la actoría social de los NNA. La forma cómo se abordarán los escenarios es tomando a la familia como “foco” (lineamiento N° 2) lo cual quiere decir organizar la intervención “en” “desde” y “hacia” la familia. El asocio se asume como un trabajo con socios locales y nacionales (lineamiento N° 3) incluidas las iglesias, instituciones del Estado en las áreas de enfoque primario, y las organizaciones sociales de base –en especial las organizaciones de NNA. Finalmente, se prevé desarrollar capacidades y reorganizar el sistema de WVP para desarrollar y fortalecer la cultura organizacional para la protección de la niñez tanto hacia dentro como afuera de la institución, de tal manera que el “hacer” sea una expresión del “ser” (lineamiento N°4).

Fuente: elaboración propia, 2014. En base al Borrador del Reporte Final IAP del ECN

5.1.2.3. Innovación y alineamiento: tensión permanente

La construcción de todo el IGPN y particularmente de los lineamientos estratégicos implicó siempre una tensión entre el deseo de cambio y la necesidad de alineamiento institucional con la Estrategia Nacional²⁸. La gerencia nacional se pronunció sobre este punto y concluyó que debía encontrarse un equilibrio entre la innovación y el alineamiento, como se ve en este fragmento de una reunión:

Ahora estoy convencido de que los estándares mínimos te dan espacio para [...] ejercer con libertad y creo que es una buena oportunidad [...] la idea es orientar esa creatividad [...].

- [...] En WV hay suficiente libertad como para decir “ese lineamiento está bien, pero aquí funciona este asunto” [...] no deberíamos dar sentido nada, absolutamente.[...] ¿cómo los diagnósticos, las líneas bases se han hecho en los proyectos nuevos? Tienen una distancia sideral, efectivamente. [...]

-Esa brecha en la conexión entre el diagnóstico y la implementación. ¿Cómo se hace el diagnóstico? [...] ha sido más que todo una recopilación de información sobre áreas de trabajo.[...]. A pesar de que pueden estar alineados a la Estrategia Nacional, tendría (el diagnóstico) que ser más específico [...].

[...] Yo creo que WV como cualquier organización tiene apuestas [...]. WV tiene una apuesta por la niñez. [...] Los estándares mínimos de bienestar están enfocados en derechos básicos (identidad, salud, protección, participación, espiritualidad). [...]. La lógica del estándar mínimo es: tú garantizas un paquete mínimo [...] uno puede añadir cosas que vayan en la lógica de fortalecer tu marco de programación [...]

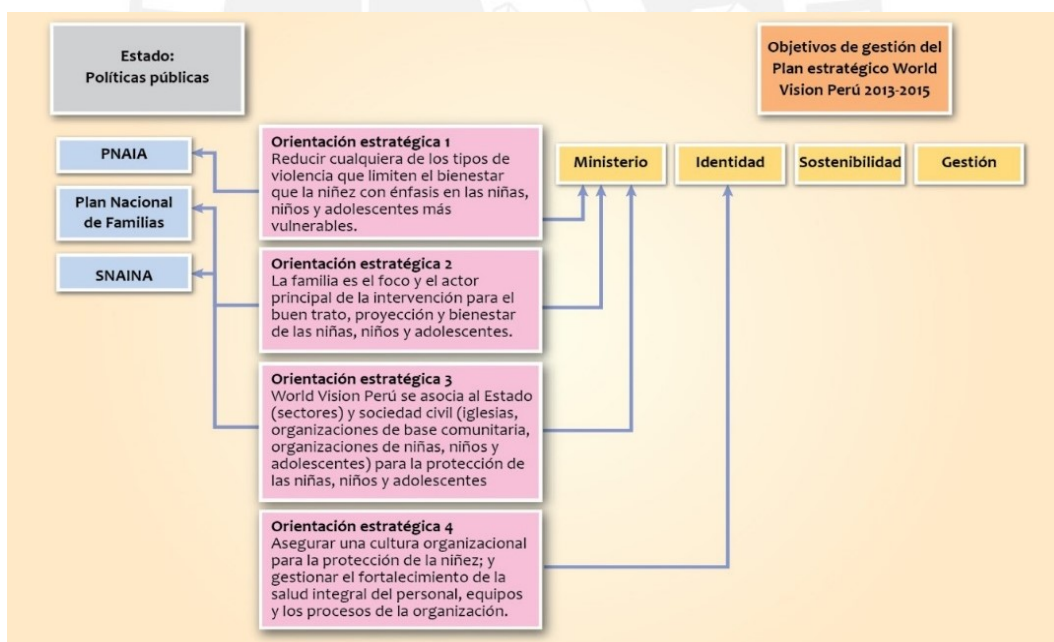
-[...] No es que nuestra propuesta esté completamente desencajada de los intereses de la gente [...] Un aspecto que la gente está empezando a valorar mucho [...] es [...] el desarrollo de capacidades, [...].

²⁸ En el ECN hubo dos posturas: una que sostenía que tenía que partirse de la Estrategia Nacional y otra que sostenía que no debía todo someterse a esto porque entonces de nada valían los diagnósticos y las nuevas acciones ya que siempre se tenía que volver lo mismo que ya estaba trazado. Finalmente la decisión fue dejar el margen de libertad.

- Menos es más. Tenemos que asegurarnos de ser sintéticos. Tenemos que ser sensibles de entender que hay objetivos que se han trazado y vamos a ver cómo los capitalizamos para tomarlos. ¿Cómo articulamos los lineamientos con los objetivos? [...]

Los gerentes expresaron su deseo de equilibrar la innovación con el alineamiento con el criterio fundamental de responder a las necesidades de la realidad lo cual exige profundizar los diagnósticos, y encontrar sus conexiones y aterrizajes en la programación. Propusieron orientar la creatividad de tal forma que la innovación se haga respetando las exigencias de los estándares mínimos. En base a esto, el ECI se dio la libertad para construir los lineamientos estratégicos a partir del diagnóstico situacional y del marco conceptual de la PN²⁹ buscando permanentemente alinearse con los requerimientos institucionales sin verlos como “camisas de fuerza”. Luego, el ECN afinó el alineamiento para garantizar su viabilidad³⁰ (ver Gráfico N°22). El alineamiento más genérico con las políticas institucionales es con la Causa Regional: “una niñez protegida, promotora de una sociedad más segura”. Con otros instrumentos se da en base a los siguientes énfasis: la priorización de la niñez más

Gráfico N° 22: Alineamiento de las orientaciones estratégicas del IGPN



Fuente: elaborado por el ECN, 2014.

²⁹ Esta postura prevaleció sobre otra que proponía construir en base a la Estrategia Nacional de la institución lo cual para la otra postura impedía introducir innovaciones y seguir la secuencia que el diagnóstico situacional y el marco indicaban. Finalmente se optó por la innovación y por revisar posteriormente el alineamiento.

³⁰ En la fase posterior cuando el ECN trabajó el instrumento, optó por cambiar la denominación “lineamientos estratégicos” por “orientaciones estratégicas”

vulnerable³¹; el abordaje sistémico³² centrado en la prevención, protección y restauración; la inclusión de todas las formas de violencia³³; el foco en la familia³⁴; y el asocio con operadores formales y no formales con un acento en los sistemas locales de protección³⁵. En el modelo sistémico institucional ³⁶ hay coincidencia con la IAP en el “cuidado con amor” –del otro y el autocuidado- como parte del “círculo del cuidado” en el cual se ubica a la familia y los factores culturales del entorno (actitudes, valores, creencias, prácticas tanto positivas como negativas), básicos para prevenir las formas de violencia y para promover el buen trato; además el asocio con operadores formales y no formales -incluidos los NNA- con el fortalecimiento de capacidades se conectan con los “servicios de protección de la niñez”, con el desarrollo de habilidades para la vida y la participación activa de NNA. Con el Plan Estratégico de WVP 2013-2015³⁷ el alineamiento se da en sus énfasis en una cultura institucional de PN, en asumirla como transversal y con el cuidado como centro.

Con las políticas públicas hay un alineamiento con los documentos rectores del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables: el Plan Nacional de Acción por la Infancia y Adolescencia (PNAIA 2012-2021)³⁸, el Plan Nacional de Fortalecimiento a

³¹ Así como en las conclusiones estratégicas de la IAP, el marco institucional prioriza a la niñez más vulnerable (el RF del ECN refiere para esto al documento World Vision International. El Manual para Programas de Desarrollo. Fundamentos. Diciembre 2011. p. 12)

³² World Vision International. Child Protection Strategy. Keeping children safe from abuse, exploitation and neglect. Marzo, 2012. p. 6. El enfoque sistémico también está presente en la Estrategia Nacional 2012-2015 de WVP

³³ Este lineamiento de atender las diversas formas de violencia está tanto en el marco global de protección como también en la estrategia nacional

³⁴ El foco en la familia está planteado en el objetivo Ministerio de la Estrategia Nacional de WVP

³⁵ Estos lineamientos están dentro del objetivo Ministerio de la Estrategia Nacional de WVP

³⁶ World Vision International. Child Protection Strategy. Keeping children safe from abuse, exploitation and neglect. Marzo, 2012. p. 8 y Un enfoque de sistemas para la protección infantil. Un documento de debate de Visión Mundial. 2011. En el capítulo 2 se hace referencia a este modelo.

³⁷ El lineamiento N°4 se alinea con la identidad institucional sobre la base de políticas de gestión del talento humano y la exigencia de un personal cristiano comprometido y competente para trabajar en la protección de la niñez y para contribuir al bienestar y el desarrollo de su potencial así como fortalecer una cultura institucional de ser “organización segura para la niñez”; y con el planteamiento de la protección como un enfoque transversal para el bienestar de la niñez³⁷, la aspiración a niños cuidados, protegidos y participantes así como resultados de bienestar de la niñez que enfatizan en el cuidado (en el ambiente familiar y comunitario). Este cuidado implica lugares seguros para jugar, registros al nacer, celebración de la vida de los niños y niñas, relaciones positivas con sus pares, familias y comunidad así como valoración y cuidado de sí mismos, de otros y de su ambiente.

³⁸ En el PNAIA se incluyen menciones a los diferentes tipos de violencia que a su vez están también incluidas en otras normas: violencia familiar y sexual (Ley contra la Violencia Familiar y Sexual); Trabajo infantil (Convenio 138 y 182 de OIT sobre la edad mínima para el trabajo y la eliminación de las peores formas de trabajo infantil); Trata de personas (con fines sexuales, laborales y mendicidad: Ley N° 28950 contra la Trata de Personas y el Tráfico Ilícito de Migrantes, y la Ley N° 27337 (referida al Código de los Niños y Adolescentes); además de que se han normado acciones para la prevención y atención del abandono y orfandad, embarazo adolescente, explotación sexual, vulnerabilidad por situaciones de emergencia y desastre, entre otros.

las Familias (PLANFAM) 2013-2021 y el Sistema Nacional de Atención Integral al Niño y al Adolescente (SNAINA)³⁹ con una sintonía clara que el ECN logró percibir⁴⁰.

5.1.2.4. Aspiraciones y valor agregado: significado de los lineamientos

El ECN concluye que los lineamientos estratégicos del IGPN contribuyen al cumplimiento de las aspiraciones tanto institucionales como estatales y de la sociedad civil, y pueden otorgar un “valor agregado” con su énfasis en: el cuidado con amor (de otros y autocuidado), el foco en la familia aunque no sólo “dentro” sino “desde” y “hacia” ella, el enfoque de prevención de las formas de violencia y la promoción del buen trato, y el asocio con actores del sistema formal y no formal. Para lograrlo requieren asumir: 1) que los operadores de la PN, tengan motivación, aptitudes y conocimientos de las rutas de atención; 2) que la prevención de la violencia y la promoción del buen trato sean una “estrategia operativa” en la programación integrada orientada a “construir un entorno protector” para los NNA desde el modelo ecológico; y 3) que se construya una vinculación intencional con el Estado en tanto garante, en colaboración con los padres y/o cuidadores, la comunidad y sociedad en general⁴¹.

Los lineamientos programáticos no se incluyen por ser una construcción interna de WVP y porque está en camino de ajuste a la coyuntura institucional cambiante⁴²

³⁹ El PLANFAM, es una política en construcción. Define la familia como unidad natural, demográfica, económica, grupo social, e institución social que cumple cuatro funciones básicas: formadora (brinda educación y genera empoderamiento en sus integrantes); socializadora (transmite principios, valores y normas que regulan el comportamiento y dan sentido de pertenencia); cuidadora (protege los derechos de sus integrantes, y brinda el cuidado de los miembros más vulnerables, como las niñas y niños); protección económica (asegura condiciones básicas para el bienestar de sus integrantes y para la satisfacción de necesidades básicas). El SNAINA está normado en el Código de los Niños y Adolescentes (Libro Segundo, Ley N° 27337) como un sistema que aborda la protección integral de la niñez en base a un trabajo en asocio entre operadores formales y no formales. Es concebido como “el conjunto de órganos, entidades y servicios públicos y privados que formulan, coordinan, supervisan, evalúan y ejecutan los programas y acciones desarrollados para la protección y promoción de los derechos de los niños y adolescentes”. Funciona en base a un conjunto articulado de acciones interinstitucionales desarrolladas por instituciones públicas y privadas, teniendo como socio clave al Estado a nivel nacional y subnacional (artículo 27).

⁴⁰ El lineamiento N° 1 se alinea con el PNAIA en su Sexta Meta Emblemática “¡En el Perú no se maltrata a su infancia! que se propone disminuir la violencia familiar contra NNA así como su cuarto objetivo estratégico que busca garantizar la protección de los NNA de 0 a 17 años. El lineamiento N° 2 se alinea con el PLANFAM en tener como foco a la familia. El lineamiento N° 3 se alinea con el enfoque sistémico del SNAINA en el trabajo articulado entre instituciones públicas y privadas. Si bien todas las instituciones que actúan en lo local tienen el potencial de ser socias claves, la institución le da un particular lugar a las iglesias –católica y evangélica- por razones históricas y estratégicas. Lo histórico está referido a que WV se autodefine como “una expresión de la Iglesia en misión a favor de los pobres y oprimidos”⁴⁰. Lo estratégico alude a que la mayoría de peruanos son cristianos (católicos o evangélicos) y a que la iglesia provee espacios significativos para la formación y participación de NNA.

⁴¹ Para ello es importante el diálogo entre salud, educación temprana, PN y la programación de los enfoques técnicos y específicos como: “la crianza con ternura” y la “promoción del buen trato” así como el “cuidado del niño en sus primeros años de vida”.

⁴² Sigue siendo una construcción en camino a pesar de que fueron planteados en todos los momentos de construcción del instrumento que tuvo la IAP y no obstante se desarrollan ampliamente en el Reporte

5.2. Meta análisis: el instrumento para la “gestión del cuidado”

“Los niños y niñas han sufrido durante siglos la violencia de los adultos sin ser vistos ni oídos. Ahora que la escala y los efectos de la violencia contra los niños y niñas comienzan a ser visibles, no se puede permitir que los niños y niñas sigan esperando la protección eficaz a la que tienen un derecho incuestionable”

Paulo Sergio Pinheiro 2006, NNUU

Con Pinheiro retomo las interrogantes iniciales de este capítulo sintetizándolas en una: ¿cómo hacer que un IGPN sea realmente eficaz? Dado el concepto de PN construido, este IGPN resulta ser una herramienta para la “gestión del cuidado” lograda como fruto de un proceso en el que WVP pudo no solamente “ver” y “oír” a los NNA sino también a los adultos; y pudo oírlos no solo desde el “sufrimiento” de la violencia sino desde la contundente e irrenunciable “resolución” de erradicarla.

5.2.1. Un IGPN que recoge el cambio paradigmático de la PN

Un logro trascendental de la investigación fue haber construido un IGPN que recoge el cambio paradigmático⁴³ que la institución vivió “en” y “a partir” del proceso IAP. El que fueran los propios actores de WVP quienes concluyeran que el logro más importante fue haber experimentado un cambio paradigmático en la concepción y práctica de la PN permite pensar en un cambio organizacional sostenible porque se cumplen dos requisitos fundamentales: la apropiación de los actores del cambio paradigmático y el cambio de conducta para lograrlo (Hellriegel 2009).

El valor del cambio radica en que permitió confluir las perspectivas holísticas de algunos actores de WVP, NNA y socios estratégicos cuyas voces eran hasta entonces aisladas o aún desconocidas. Este valor se potencia si consideramos que estas voces aterrizaron en un IGPN construido sobre la base esencial del paradigma holístico de la PN con lo que WVP dio pasos concretos para dejar institucionalmente el paradigma convencional proteccionista. Este logro tiene gran relevancia si consideramos el consenso teórico existente acerca de lo imprescindible que es transformar los paradigmas lineales, unidimensionales y asistencialistas para dar paso a un real

Final. Lo central es que la institución está buscando ahora aterrizar programáticamente todo lo construido en la IAP considerando su nueva coyuntura de construir de su Estrategia Nacional. .

⁴³La trascendencia del cambio paradigmático radica tanto en su contenido como en el proceso para su construcción. En este capítulo trato el contenido ya que el proceso será desarrollado en el capítulo 6

enfoque complejo y preventivo (CDN; el modelo ecológico; el informe de Pinheiro 2006; Naker 2011; Gómez y otros)⁴⁴.

Se ha podido constatar que un cambio paradigmático de la PN es la resultante natural del cambio paradigmático en la concepción de la violencia lo cual ratifica la advertencia de Barudy (1998) sobre lo delicado que es el tema conceptual no solo de la protección sino del maltrato contra la niñez. A partir de nuestra investigación ratificamos que los serios problemas en la GSPN no se limitan al plano estratégico sino que comienzan en lo paradigmático y conceptual. Considerando las advertencias de Barudy (1998) y de Cussianovich (2010), no estamos ante un problema accesorio sino fundamental porque está anclado en el universo de nuestras representaciones de la niñez, de su cuidado y de lo que consideramos que es “maltrato” lo cual es un poder que impulsa nuestras actitudes y acciones. Sin una toma de conciencia y sin un cambio de representaciones acerca de la niñez, de la violencia contra ella y de lo que, por lo tanto, significa su protección, no podremos conectarnos con las razones esenciales que explican lo que Barudy describe como “la incompetencia del mundo adulto para garantizar la PN” y nos quedaremos cortos frente al desafío que Pinheiro ha descrito como el “derecho incuestionable” que tienen los NNA a una protección eficaz.

De acuerdo a la experiencia, no deben asumirse pasivamente los marcos —aún los oficiales como la Convención o la OMS, o los institucionales— ya que estos sufren de dispersión, confusión y yuxtaposición conceptual de la violencia y por ende de la PN. Es fundamental percatarse que no existe unidad de criterios⁴⁵. Es liberador y abre paso a un cambio paradigmático el ser consciente de que conviven —como se descubrió en WVP— rezagos del paradigma de Situación Irregular y brotes de la Protección Integral; enfoque de derecho y de bienestar; y, enfoque sistémico y tratamiento fragmentario. Esto no es algo exclusivo en WVP ya que, como lo afirma Bácares, la doctrina de la Situación Irregular está socialmente viva en la práctica tanto del Estado como de la sociedad, no obstante está ya casi muerta y no tiene rezagos

⁴⁴ En el capítulo 2 está un desarrollo más amplio del reto del cambio paradigmático para lograr un enfoque preventivo y complejo que ha sido planteado por diversos expertos en el tema: Pinheiro lo ha planteado en sus recomendaciones a los Estados; Naker (2011) ha señalado contundentemente que la complejidad de la violencia contra la infancia requiere una PN también compleja.

⁴⁵ Esto se manifiesta, como se ha visto, en los distintos nombres que se usan para denotar la violencia contra la niñez (maltrato infantil, violencia contra la niñez, desprotección infantil), en las diferentes explicaciones que se dan para el mismo fenómeno así como en las distintas descripciones para un mismo tipo de violencia y distintos alcances conceptuales para una misma categoría.

en lo legal (2012:96). Es importante también reconocer que las posturas existentes no son mero “conjunto de ideas” sino verdaderos “paradigmas” con una fuerza inmensa. Tal y como les pasó a los actores de WVP, es fundamental tomar conciencia que estamos ante núcleos de tomas de posición, actitudes, sentimientos, creencias, aspiraciones y temores orientadores de la práctica de las que usualmente no somos conscientes. Estos paradigmas, ubicados en las capas menos visibles tienen un mayor poder para estimular o para obstaculizar los procesos de cambio porque jamás son neutros sino que constituyen tomas de posición y actitudes con respecto a la infancia y son “portadores de una fuerza emancipatoria o de un poder de dominación y lo son con tanta mayor fuerza, que su coherencia y articulación juegan un impacto en las subjetividades, instauran identidades y moldean actitudes y comportamientos” (Cussianovich 2010: 15).

Por lo mismo, se requiere identificar con nombre propio las posturas y ver su dinámica. De acuerdo a los hallazgos podemos hipotetizar que el peso de un ethos y postura oficial institucional es muy fuerte y puede tener dos efectos: impedir la apertura a cambios paradigmáticos y propiciar procesos de síntesis o “combinación” que pueden o ayudar a lograr salidas innovadoras que rompan con las clásicas dicotomías o diluir los esfuerzos amparados en no ser “ni lo otro ni lo otro”. Se descubre que cuanto más lejos geográfica, temporal o funcionalmente están los actores de los centros de poder o de la gerencia nacional, expresan más distancia de la postura oficial que es percibida como “imposición” tomándose las posturas distintas como “libertad de pensamiento”⁴⁶. Tratándose de la PN, los operadores formales y los NNA organizados asumen la postura de “derechos” en tanto es la posición oficial. Una vez que una postura es “institucionalizada”, cualquier otra es considerada “fuera de alineamiento” o “extraña” y es, por lo tanto, resistida. Por lo tanto, puede haber cerrazón en cualquier postura dependiendo desde dónde se posicionan y los juegos de poder que se disparan.

El hecho de que prospere una postura de “combinación”⁴⁷ fértil —como fue el caso en esta IAP— muestra que cuando se logran administrar las resistencias y aperturas,

⁴⁶ En el caso de WVP la postura “oficial” era de “bienestar” y la alternativa de “derechos”.

⁴⁷ La institución requiere reflexionar sobre cómo extender el consenso logrado en quienes tendrían mayores resistencias: en mujeres u hombres que sólo quieren una posición (sea ésta la de derechos o sea la de desarrollo), en gerentes nacionales que insisten en mantener alineamiento a lo institucional y que ven en los cambios un peligro, así como en trabajadores que tienen rigideces producto de sus formaciones profesionales o de sus tradiciones religiosas o roles de género. Será importante detectar también cómo incentivar aperturas o dar espacio a la influencias de las actitudes y prácticas de flexibilidad que existen en la institución que puedan ayudar a asimilar e incorporar las síntesis o

se puede abrir paso a una innovación social (R.Villasante) porque se rompen autoritarismos y dicotomías, lo que es indispensable para un cambio paradigmático⁴⁸ que de paso a una transformación positiva. Pudimos constatar que la sustentabilidad de este tipo de cambios depende del cambio de conducta no solo personal sino institucional y que esto tiene que ser muy explícito de tal manera que se pueda pasar del “deseo” al “cambio operativo” que se necesita para construir una verdadera “infraestructura de cambio” (Naker 2011). Se descubre que cuando se camina hacia el reto de darle soporte a un enfoque complejo y preventivo, cuando se descubre el foco en la familia en sus interconexiones, y cuando se incluyen las diversas aristas de la violencia, podemos pensar en un cambio infraestructural de la PN (Naker 2011; Gómez 2008; Pinheiro 2006; Barudy 1998)⁴⁹.

Si bien podríamos pensar que no hay un aporte nuevo en esta construcción ya que el IGPN logra poner en práctica las recomendaciones y planteamientos de los estudios y documentos más importantes sobre el tema —la Convención, el informe de Pinheiro, entre otros—, lo novedoso está en la claridad, la contundencia, la articulación y la traducción del paradigma en propuesta estratégica y operativa. Lo novedoso para WVP es que pudo pasar de la toma de conciencia de la dispersión, confusión y yuxtaposición conceptual⁵⁰ hacia un planteamiento de consenso lo cual refleja la trascendencia y la factibilidad de una empresa que suele pasarse por alto en la GSPN. Fue también un logro haber mantenido la tensión entre innovación y alineamiento que llevó a una cadena coherente desde el diagnóstico y el marco conceptual, hasta lo

combinaciones que la institución está logrando como producto de este proceso. En este sentido ha sido un hallazgo muy importante el constatar que la vocación por la combinación está presente también en sus gerentes nacionales lo cual es un recurso muy valioso para el cambio ya que se trata de decisores claves. Al mismo tiempo es importante que la institución se pregunte por los mecanismos que viene usando para conectar al personal con sus marcos institucionales de manera que la lealtad o costumbre no sean impedimentos para asumir los cambios.

⁴⁸En nuestra experiencia la combinación que se logró que por un lado recoge las aspiraciones de la gerencia nacional y la mayoría de participantes del ECI, y al mismo tiempo, contiene como núcleo generatriz los aportes de los actores externos que le han dado su carácter vivencial e informal, en tanto los actores internos apuntaban a una combinación más formal y teórica.

⁴⁹ Este logro se potencia porque podemos dar fe que con este cambio paradigmático la institución sigue introduciendo cambios en su práctica gerencial y estimulando distintos tipos de procesos que incluyen la creación de un lema institucional, acciones de protección y la construcción de su Estrategia Nacional, el trabajo con las organizaciones de NNA y con otras redes del Estado y de la sociedad civil así como orientando sus acciones públicas sobre la PN. Al momento de redactar este reporte ya pudimos ver algunas expresiones de estas implicancias en la redacción del lema institucional, en las focalizaciones estratégicas y diversas orientaciones que la institución ha venido tomando hasta el momento así como el impacto de este logro en diversos espacios de trabajo con la niñez. Un ejemplo de esto es la campaña masiva con diversos socios que viene implementando teniendo como foco “el pacto de ternura” con lo cual va más allá de “la no violencia”.

⁵⁰Como ya se ha explicado el consenso logrado no fue general ni oficial, pero no deja de ser un consenso y en estos momentos está siendo revisado para incorporarlo a la Estrategia Nacional, lo que habla mucho de las posibilidades reales que hay de que se trabaje ya un consenso oficial al respecto

estratégico y operativo, y, al mismo tiempo, su inserción institucional que le prodigó soporte.

5.2.2. La propuesta holística: ¿más allá del paradigma “integral” de la PN?

La propuesta holística lograda tanto en la concepción como en lo estratégico es un desafío vigente, pertinente y consensuado de acuerdo a los autores y marcos revisados (Barudy, Pinheiro, Arnillas, la Convención, el PNAIA 2012-2015, entre otros). Es una radicalización del enfoque de derechos de la Convención que busca ser precisamente holística (Bácares 2013) y ponerse al servicio del desarrollo integral de los NNA lo cual en la práctica muchas veces no se logra porque en la práctica los derechos se conciben y trabajan en forma dicotomizada y absolutizada como resultado de su sustrato de racionalidad occidental (Cussianovich 2010). Esta absolutización lleva a que los derechos de la niñez sean abordados como fines en sí mismos perdiendo de vista su fin supremo en tanto la “combinación” en el IGPN ha llevado a colocar el enfoque de derechos como un medio y focalizar claramente su meta final de la PN: el bienestar o desarrollo integral⁵¹ lo que si bien no está ausente en las intenciones de la Convención⁵² a veces se soslaya en su ejercicio práctico.

El hecho que la concepción de PN que se logró consensuar haya recogido el holismo proveniente de la conceptualización vivencial, informal y cotidiana aportada por los NNA y por algunos socios estratégicos, le da una profunda sencillez y consistencia, aportando a la GS un viento conceptual y metodológico fresco y potente. Este holismo es explícito e insistente y se evidencia cuando recalcan que la PN es “esto y también esto”, cuando dicen que “no es solamente esto sino también esto” y cuando su análisis causal describe contundentemente los multiespacios de la violencia y su interconexión en cadenas espaciales y temporales. Percibir holísticamente la PN implica percibir holísticamente la violencia y es asumir que no se puede sino mirar ambas, protección y violencia, como fenómenos complejos que requieren también soluciones complejas (Naker 2011). Las dimensiones e interrelaciones que han sido recogidas en este IGPN no siempre son entendidas o asumidas por quienes trabajan con la niñez bajo el marco de la Convención porque muchas veces se toma el discurso

⁵¹ No obstante el tema del “enfoque de derechos” fue largamente discutido y no se llegó a un consenso claro, lo que sí fue muy claro es que la meta que la protección debía perseguir: el desarrollo integral.

⁵² En su hermenéutica, Bácares señala que la Convención tiene precisamente como meta: un desarrollo humano holístico que requiere del concurso de los diversos tipos de derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de los NNA que son seres de “amorosidad y afecto” y de “poder político” (Bácares 2013:90).

de derechos, y no su espíritu y paradigma más esencial, o porque se toma el enfoque sistémico u holístico solo como marco sin que esto permee los siguientes pasos de las construcciones estratégicas. Y es aquí precisamente donde radica un riesgo que corre WVP frente a su propia construcción si se queda atrapada en el “discurso” e institucionaliza el cambio paradigmático sin reconocer y cuidar su “espíritu”. Por ello, es preciso que WVP siga analizando, reconociendo, reafirmando, asimilando y operacionalizando su cambio.

5.2.3. La PN como “gestión del cuidado”

5.2.3.1 Una gestión del cuidado como biología del amor

Considerando la definición de la PN como “cuidado” (cuidar y cuidarnos), estamos entonces ante un IGPN que propone esencialmente una “gestión del cuidado”. Considerando que se propone que el cuidado sea “con amor” se trata de una forma especial de ejercer el cuidado: con “amor”. Siendo que ambas palabras “cuidado” y “amor” podrían ser consideradas obvias e incluso demasiado “simples” “lugares comunes” “ambiguas” o hasta “inadecuadas” como categorías para la GS, es fundamental profundizar la comprensión del sentido que tuvo para sus gestores porque allí está su esencia y contribución.

Partiendo del contexto en el que se genera y desarrolla este paradigma del “cuidado”: surge de los NNA y de los socios estratégicos, es asumida por el ECI y posteriormente ratificada entusiastamente por la gerencia nacional y por los NNA, podemos ver su capacidad para provocar entusiasmo inusitado en los diversos actores. La conmoción que experimentó el ECI, en primer lugar, y posteriormente la gerencia nacional, frente a un concepto de PN como “cuidado con amor” requiere ser relevada como experiencia fundamental en la GSPN. El ECI sintió en el concepto el eco de las voces de niños, niñas, padres, madres, profesores, jueces de paz, policías, y líderes comunales participantes, que lo habían dicho no como una formalidad sino como un grito de guerra. La gerencia nacional la vio como una forma clara para trascender la extremada formalización que tienen las políticas ya que podría permitir un contacto más interpersonal de mayor resonancia con la esencia cristiana propia de su identidad organizacional y con ello sintieron que estaban ante su “nota diferencial” y una nueva “conversión” y “vuelta de tuerca” estratégica. Esta dimensión está estrechamente ligada con aquellos aspectos que la Teoría de Cambio Organizacional plantea como indispensable para que se produzca el cambio: el comportamiento y la dimensión afectiva y emocional.

“Cuidado con amor” es una actualización de la “biología del amor” que Barudy (1998) tomó de Maturana y que propuso como criterio fundamental para medir la PN y como única garantía del desarrollo pleno y consecuente felicidad de los niños y niñas. El sentido que los gerentes nacionales le dieron a esta cualidad amorosa de la PN es de “clave hermenéutica” y “llave maestra” de la PN que es la mejor manera de “hacer lo que se es” superando las disonancias entre marcos, actitudes y prácticas. Desde esta visión solo con amor se podrá vivir un verdadero “aprecio” por la niñez y por su potencial así como un interés real por trabajar teniendo como foco la prevención y una complejidad que no reduzca el amor a lo intrafamiliar sino ampliándolo hacia el país, la comunidad y el ambiente en el que nos desarrollamos. Esta perspectiva es complementaria con la de los NNA y de los socios estratégicos para quienes “cuidar con amor” es el único modo de proteger de verdad y con el concepto de biología del amor que tiene dimensiones profundamente personales y ecológicas.

Esta construcción también aporta nuevas facetas del cuidado. En primer lugar, la que emerge de considerar que se trata de “cuidar y cuidarse” con lo que se replantea la visión tradicional del cuidado unilateral en la que son cuidados los ancianos, enfermos y niños, concebidos como personas “vulnerables” y totalmente dependientes para abrirse paso el “cuidado mutuo” y el “autocuidado” a la que es llamada la sociedad en su conjunto: las personas, las familias y el propio Estado. Es importante notar que cuando los NNA plantean que cuidado también es “cuidarse” aportan un elemento gravitante de responsabilidad y compromiso propios de la actoría social. En segundo lugar, se incorpora un sentido holístico del cuidado que recoge las dos caras del concepto de PN que se ha construido: cuidar para “evitar daños” y cuidar para “dar bienestar y promover lo positivo” teniendo como meta la felicidad y libertad de los NNA. Este aspecto es muy afín con Silvia Vieira quien advierte que “cuidado” no se restringe a acciones relativas al aseguramiento, la higiene y la alimentación de las niñas y niños, sino a la atención de “todas las necesidades en tanto personas completas; necesidades que se interpenetran y se influyen mutuamente y se van diversificando y sumándose en la interacción con la cultura en la cual los niños y niñas viven” (Vieira 2008:11). Es, por tanto, una ampliación del sentido tradicional del cuidado que lo restringía al plano doméstico, privado y femenino, para verlo como una responsabilidad sociopolítica de hombres y mujeres, y del Estado (Izquierdo 2013; Nieves Rico 2011), y añadimos “tanto de adultos como de NNA”. Con ello, estamos ante un recurso ético y político de primer orden para pasar la “prueba de fuego de la democracia” que Izquierdo dice que implica asumir el cuidado (2013:21) y para

superar la “crisis del cuidado” en América Latina producida como resultado de los cambios estructurales cuya consecuencia es el abandono del cuidado lo cual se vive con mayor agudeza en las familias más pobres (Nieves Rico).

5.2.3.2 Los lineamientos estratégicos para una Gestión del Cuidado

Además de la mirada a cada uno de los cuatro lineamientos estratégicos que propone el IGPN, nos parece importante mirarlos en conjunto como cuatro aristas que permiten abordar sistémicamente una “gestión del cuidado”: abordar la violencia en todas sus formas con el foco puesto en la familia vinculado a un trabajo estratégico de socio y viviendo la PN como estilo de vida personal y organizacional. Esto reafirma que la propuesta se inscribe en la gestación de una “infraestructura de cambio” de la PN (Naker 2011)

En cuanto al primer lineamiento, aunque el debate fue inicial, esta investigación muestra una semilla para mirar la violencia contra la niñez como un fenómeno único de distintas manifestaciones, grados y en distintos escenarios con una dinámica en telaraña en la que los factores y consecuencias se encuentran entrelazados y son indivisibles. Esto lleva a la necesidad de plantear soluciones de tipo complejo y sistémico con mirada multifactorial y que pongan el ojo en las interrelaciones entre los factores y no cada factor de manera aislada. Implica también poner como mira su erradicación y no solamente su disminución, recogiendo así la radicalidad de los NNA en sus aspiraciones por la que condenaron a la violencia a “cadena perpetua”. Además, es necesario incluir en el debate la territorialidad de la violencia para ver el mapa de sus manifestaciones en su profunda relación con las condiciones estructurales que crean esos vecindarios y entornos tóxicos que no pueden ser vistos como un factor más sino un marco sustantivo de riesgo que aumenta la vulnerabilidad de los NNA frente a la violencia.

El segundo lineamiento que propone la familia como foco estratégico contiene desafíos y advertencias vitales: requerimos revisar la concepción misma de familia a la luz de sus cambios; es preciso notar que hay dos riesgos en esta focalización: “la visión autocrática de la familia” que persiste en la postura de que los hijos son propiedad privada de sus padres (Bácares 2012) y “la familia como chivo expiatorio social” sobrecargando en ella una responsabilidad del cuidado que la tiene toda la sociedad, el Estado (Barudy 1998) y los propios NNA según lo que ellos mismos han planteado. En efecto, focalizarse en la familia no puede significar retroceder en el logro

del reconocimiento de la niñez como interés público cuyo cuidado no puede seguirse confinando al “interior” de la familia (Claux 2014) como ámbito privado y volver a reforzar el “dolor invisible de la infancia” (Barudy 1998). Es por lo mismo imprescindible trabajar “en” “desde” y “hacia” la familia en tanto sistema abierto con el que la sociedad y el Estado están llamados a interactuar para garantizar el cumplimiento de los derechos de sus miembros (Bácares 2012; Claux 2014)⁵³ con la mirada de la Telaraña multicausal evitando las miradas unilineales y aislacionistas de la familia que hasta ahora caracterizan las intervenciones.

El tercer lineamiento referido al asocio plantea el desafío de revisar el mapa de actores formales y no formales. La familia, los propios NNA, los líderes locales y el Estado son actores sociales de primer orden. El reto es conjugar la necesidad de asocio con la coherencia y alineamiento en función a las aspiraciones holísticas buscando rutas de alineamiento con las políticas públicas nacionales y especialmente locales. Sin embargo, es necesario mirar más allá de lo formal para ubicar aquellas iniciativas en las que está la aspiración holística de la PN⁵⁴. Como todo alineamiento se trata de ver los espacios de coincidencia para seguir una misma dirección y también de ver oportunidades para inspirar con la propuesta holística del “cuidado con amor” allí donde persisten esquemas tradicionales. Para fortalecer el diálogo será importante exponer que el aporte holístico ha sido construido con NNA y socios estratégicos de 5 regiones caracterizadas por una territorialidad de la violencia emparentada con la pobreza y exclusión, lo que le da un peso para pensar en su pertinencia y vigencia dada la configuración que toma la violencia contra la NNA en este tipo de contextos.

Finalmente, el cuarto lineamiento está referido a una “cultura de protección” en la organización lo cual implica desarrollar una cultura organizacional de “cuidado con amor” aplicable no solamente hacia los NNA de las comunidades sino “en” los trabajadores y sus familias. Este lineamiento tiene un carácter muy innovador y

⁵³ Esta es la misma mirada que ha tenido el Comité de los Derechos del Niño de Ginebra el cual en el año 2006 recomendó al Estado Peruano desarrollar programas de acompañamiento a los padres de familia para promover una crianza que elimine la violencia contra los niños y niñas al interior de los hogares y para que se implementen todos los derechos lo que implica una “transformación de la familia” hacia un espacio en donde las relaciones humanas se caractericen por el respeto mutuo, la horizontalidad y la democracia (Nelly Claux 2014)

⁵⁴ Por ejemplo el Programa de Estimulación Temprana llevado adelante por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social que tiene incorporado indicadores de apego y de todo es aspecto del cuidado con amor o ternura que se está proponiendo en este paradigma así como también la integración en un solo programa de la atención de todos los derechos. Se encuentra también en estos momentos un proyecto de ley que busca promover el Buen Trato y otro que propone una nueva Ley de Salud Mental, así como el trabajo pendiente de revisión del Código del Niño y Adolescente para consagrar en forma clara la erradicación del castigo físico.

permite —en palabras de sus gerentes nacionales— un “hacer” a partir de su “ser”. Para ello el “cuidado con amor” debe aterrizar en políticas organizacionales referidas al cuidado de las familias de los trabajadores de tal forma que la PN sea no solo un estilo de trabajo sino fundamentalmente un estilo de vida. Debe además convertirse en plan de formación de capacidades teóricas, metodológicas y terapéuticas (Naker 2011; Barudy). Este lineamiento es un aporte para la gestión pública y privada en cuyos funcionario existen patrones persistentes de autoritarismo, violencia, machismo combinados con actitudes y paradigmas proteccionistas.

5.2.3.3 Desafíos del “cuidado con amor” hacia el sistema de PN

Desde el “cuidado con amor” hay implicancias para el Sistema de PN tanto en sus estrategias como en sus marcos conceptuales. El primer desafío es ampliar el alcance del cuidado y aplicarlo a los sistemas de PN que suelen reducir su influencia al entorno más cercano del niño⁵⁵. La propuesta es que el cuidado sea asumido por todos los actores involucrados —formales y no formales—, todos los espacios y todos los momentos. Se trata de un cuidado como compromiso espiritual, ético y político el cual se expresa en actoría y reciprocidad lo que lleva a convertir un sistema de PN en un “Sistema de Cuidados” (Nieves Rico) en el cual “ser cuidado, cuidar y cuidarse” es un derecho universal que convoca a todos y todas, a la sociedad, y a los servicios públicos y privados, colocando así lo relativo a la “dependencia mutua” como “material de interés público” (Izquierdo 2003: 22) y responsabilidad compartida.

El segundo desafío es incluir en al Sistema de PN, la conceptualización holística de violencia reemplazando la actual que prioriza la “violencia activa” y más aún la susceptible de penalización y que deja al margen la “violencia pasiva”. Para ello es necesario indagar en aquellos marcos o políticas tanto estatales como privadas que permitan un alineamiento con esta visión holística. Con WVP, este alineamiento es con la “Crianza con Ternura”⁵⁶ con la que guarda coincidencias importantes⁵⁷. El desafío

⁵⁵ Esto sucede por ejemplo en el Sistema de PN de WVI que propone un sistema de protección con tres círculos: el del Cuidado y Desarrollo, el de la Protección y el de la Rehabilitación (el mismo que toma y desarrolla Arnillas 2013: 36 y 37), en el cual el primer círculo es denominado precisamente “Círculo del cuidado”. En los sistemas de protección estatales, existe también una tendencia a colocar el cuidado como algo centrado en la responsabilidad familiar.

⁵⁶ “La Crianza con Ternura” es un marco institucional cuya fuente está contenida en el documento “Marco conceptual-operativo de Crianza con ternura: el ejercicio del amor desde la cuna que amarca la humanidad. Visión Mundial, oficina regional para América y el Caribe” escrito por Ana Christine Grellert.

⁵⁷ Estas coincidencias son: en primer lugar la coincidencia conceptual, ya que asume la violencia como “desamor” lo cual es cercano a la “violencia pasiva” o la “desprotección” —denominaciones planteadas por Barudy— y a la “ausencia de amor” o de lo “positivo” propuesta en la IAP. En segundo lugar, tanto la Crianza con Ternura como el “cuidado con amor” de la IAP buscan romper con las cadenas de desamor que se transmiten intergeneracionalmente y que se asientan fundamentalmente en la familia. En tercer

es encontrar puentes comunicantes entre el “cuidado con amor” y la “crianza con ternura” para ensanchar el sentido de la “crianza” yendo más allá del entorno familiar y para darle el sentido de reciprocidad por la que “criamos y somos criados” lo que trasciende los límites de edad, de etapa vital, o de escenarios⁵⁸. El “cuidado con amor” puede ayudar a la “Crianza con ternura” a profundizar su carácter sistémico y sociopolítico con una mayor mirada de los entramados de escenarios, actores, variantes y factores de la gran telaraña multidimensional de la violencia. Esto puede ayudar a proteger la ternura de su “feminización”, “infantilización” —tal y como lo han advertido Restrepo y Cussianovich— y aún de su “familización”.

Un tercer desafío es la estructuración e interconexión del sistema de PN⁵⁹ entre instituciones como WV y el Estado a través del Sistema Nacional de PN. Cual sea la estructura que adopte el sistema, será imprescindible garantizar dos niveles: un primer nivel universal que busca garantizar el cumplimiento de “todos” los derechos y que contempla todos los factores —estructurales e inmediatos— que impiden este cumplimiento con un enfoque de “prevención” y “promoción del buen trato”⁶⁰. Los NNA han insistido en las intervenciones radicales y focalizaciones estratégicas en este primer nivel, poniendo la agenda clara para impedir la “disolución familiar” y para buscar ayudar a los padres a “ser buenos padres”⁶¹. Un segundo nivel que actúa cuando se ha vulnerado algún derecho y esto, de acuerdo al paradigma holístico no se reduce a la “violencia activa” sino que abarca la violencia ejercida cada vez que se deja de hacer algo que los NNA requieren para su pleno desarrollo con la meta final de su felicidad, su libertad y la vivencia del amor lo cual debe ser claramente insertado en el sistema. Considerando que la opción institucional de WVP es trabajar con la niñez más vulnerable, su intervención siempre está ubicada en el segundo nivel por lo que la territorialidad de la violencia es relevante para mirar las reformas legales y las redes sociales que se requieren para tratar los factores de riesgo de tipo cultural, psicológico y social asociados con la pobreza (Pinheiro 2006; Kliksberg 2013).

lugar, la ternura es planteada como un enfoque de desarrollo humano y social con la aspiración a cambiar una “cultura de desamor” por una “cultura de ternura”, lo cual es semejante a la aspiración de la PN como un “cuidado con amor” con alcances estructurales y sociales.

⁵⁸ Esta concepción de crianza enriquecida con el paradigma del “cuidado con amor” se asemeja al “uywuy” andino (Rengifo 2005) que emerge del contexto de la chacra y que tiene el sentido de “criar y ser criado” por la misma naturaleza.

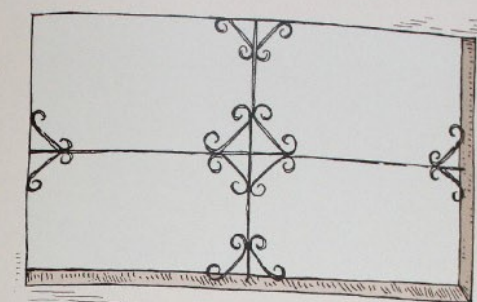
⁵⁹ Esta estructura deviene en el sistema de protección que para el caso del Perú en estos momentos no tiene una forma única (Añillitas 2013; Huamán 2006)

⁶⁰ De acuerdo a Bácares la Convención enfatiza colocar en el primer nivel del sistema de PN, las causas estructurales que impiden el cumplimiento de todos los derechos.

⁶¹ Bácares identifica este primer nivel como propio del paradigma de la CDN el mismo que abarca las causas de la negación de todos los derechos de tal forma que se busca proteger “antes de las tragedias”



Entonces se puso a trabajar
incausablemente noche y día.



Siempre podemos retomar el camino

Dibujo de Fito Espinosa en "El capitán de los cielos intermedios"

Capítulo VI

Proceso

Capítulo 6

El proceso

Debes amar la arcilla que va en tus manos. Debes amar su arena hasta la locura y si no, no la emprendas que será en vano. Sólo el amor alumbró lo que perdura. Sólo el amor convierte en milagro el barro. Debes amar el tiempo de los intentos. Debes amar la hora que nunca brilla y si no, no pretendas tocar lo cierto. Sólo el amor engendra la maravilla. Sólo el amor consigue encender lo muerto.

Silvio Rodríguez

Este capítulo cuenta la historia de un proceso. En el balance final realizado por el ECI, la palabra común fue “maravilla” no obstante el camino había sido muy largo y por momentos muy difícil. Maravilla por lo vivido, por haber tocado una profundidad que desconocían, por haber saboreado la participación, por haber sido considerados y haberse sentido verdaderamente investigadores, por haberse atrevido a usar nuevas herramientas y haber logrado encontrar nuevos caminos y nueva inspiración para el trabajo con la niñez que a veces perdía su encanto. Se maravillaron por haber logrado construir un IGPN único por su contenido y por su proceso, y porque no sólo habían adquirido herramientas para trabajar sino también para su vida personal y familiar.

Algunos experimentaron sentimientos encontrados “entre la tristeza y la esperanza” porque este modo de armar una planificación los había contactado dolorosamente — como nunca antes — con lo horrendo de la violencia contra la niñez pero al mismo tiempo sentían esperanza y algarabía. Experimentaban alegría y a la vez temor de que tan rico proceso y tan valioso IGPN se olviden; celebraban aunque tenían vivo el recuerdo de lo agotadora y difícil que fue por momentos la experiencia.

Hubo también firmes resoluciones: hacer otra IAP, ver el modo de insertar en su trabajo lo descubierto, seguir investigando sobre la metodología, aplicar lo descubierto a sus propias vidas y familias, y promover su implementación no dejando que lo vivido se archive, todo impulsados en que luego de lo vivido “ya no eran los mismos”.

Yo me sentí “maravillada de la maravilla” de que tenga para el ECI tenga este significado final la experiencia a pesar de lo arduo y difícil del proceso con lo cual se constata que la maravilla en una IAP no es que esté exenta de errores sino que éstos sean asumidos y resueltos. Hubo “intentos” –algunos fallidos– y momentos “sin brillo” –algunos realmente sombríos– de los que atestiguan los caminos IAP¹ con “remolinos” “piedras” “espinas” y hasta un “ataúd”². También se hizo presente una tenacidad para enfrentar lo duro y lo feo gracias a lo cual se pudo finalmente “tocar lo cierto” con “estrellas” “soles” “focos” y “libros abiertos” que también pueblan los caminos IAP.

6.1. La historia del proceso como “Trama de hitos”

Propongo leer la historia del proceso a través de una “Trama de hitos” (ver Gráfico N° 23)³ que permite una mirada diacrónica (lectura horizontal) y una sincrónica (lectura vertical) de los hitos del proceso IAP con sus crisis y celebraciones, organizados en 5 aspectos o ejes: el planteamiento, la participación de actores, la metodología, la voluntad política y los productos⁴ a lo largo de las etapas previa, primera, segunda, tercera y posterior. Una mirada general muestra que a veces se lograron productos no obstante las crisis —como se constata en la gran cantidad de celebraciones por los logros y en que se hicieron la mayor cantidad de celebraciones cuando se tuvo la mayor cantidad de crisis, como pasó con el eje “participación”—. Se evidencia también que fue un proceso con varios reajustes, en algunas ocasiones producidos a lo largo del tiempo y, en otras, concentrados en una determinada época. A continuación, las etapas de la historia de un proceso cuya Trama de hitos es la radiografía de un cambio en un contexto de cambios.

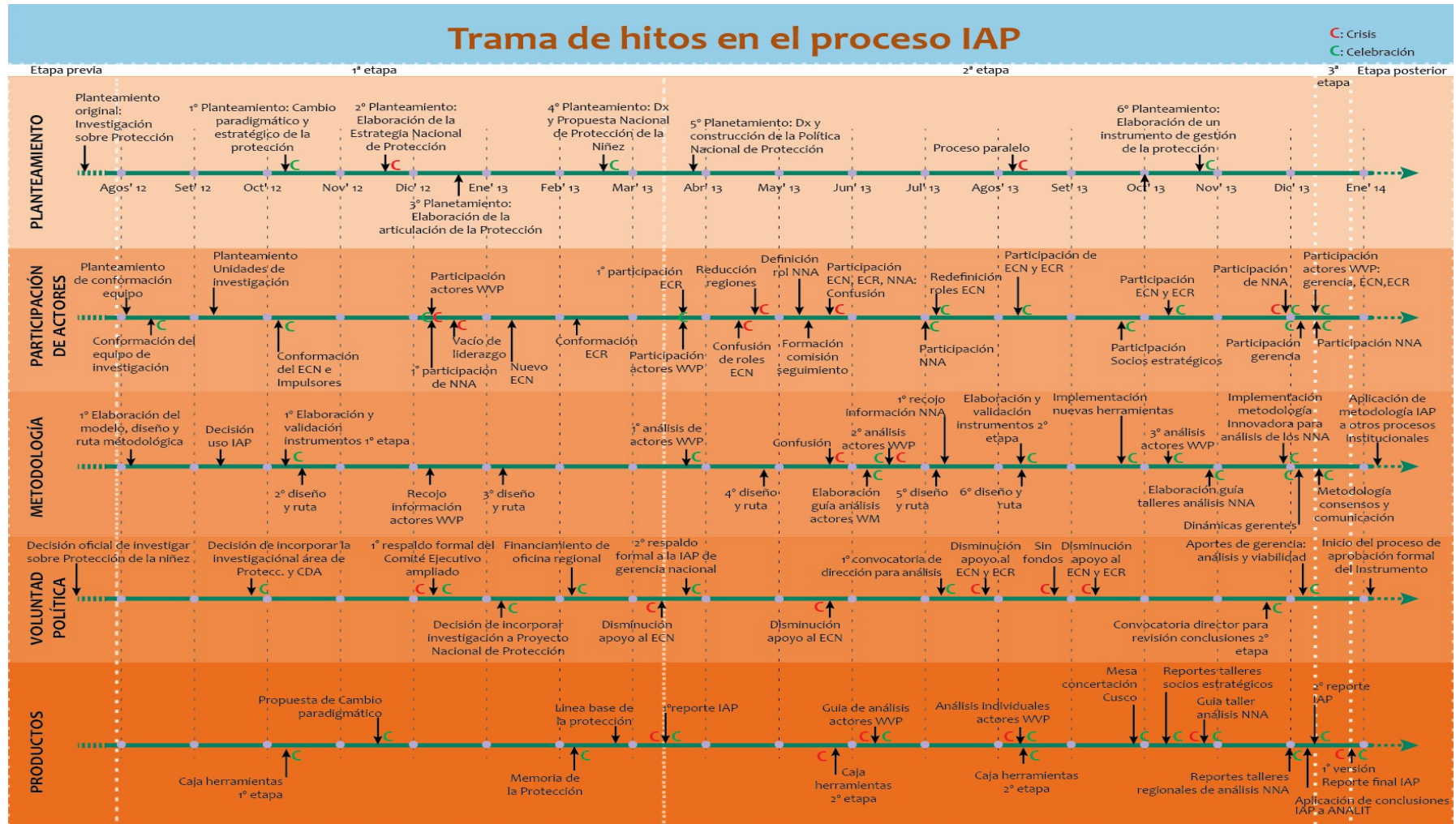
¹ El camino IAP fue una técnica que permitió al ECN y a los 5 ECR hacer un balance final del proceso en base a una guía metodológica y utilizando sus registros (cuaderno de campo, fotos, reportes de talleres y observaciones participantes). El camino IAP del ECN y de los 5 ECR se encuentran en el Anexo N° 08

² En la guía para los caminos IAP se plantearon símbolos: remolino: momentos de duda; sol: impacto/sorpresa/situaciones trascendentales o extraordinarias; estrellas: reconocimiento y valoración; piedras: Circunstancias adversas, difíciles o complicadas; foco: oportunidades y libro abierto: aprendizajes obtenidos en algún momento de la investigación. De manera libre los equipos añadieron una espina: algo muy doloroso y un ataúd: la muerte.

³ La materia prima fundamental para la elaboración de esta Trama de hitos, son los Caminos IAP. Junto con ello, incorporé mis propios registros y observaciones del proceso.

⁴ Originalmente el ECN seleccionó 3 aspectos para analizar en su Eje proceso: ruta metodológica, caja de herramientas y participación de actores. Posteriormente, el propio equipo fue ubicando otros aspectos importantes: cómo se sintieron en el proceso, situaciones internas y externas que afectaron, valoración de otros actores de la institución, etc.

Gráfico N° 23



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los Caminos IAP y al balance final.

6.1.1. Etapa previa

Comienza la “familiarización” con mi primer acercamiento a la institución llevando tres recursos personales: la intención de realizar mi tesis de Maestría en Gerencia Social; mi compromiso con el tema de la PN —aunque con la disposición a cambiarlo si la prioridad institucional fuera otra—; y mi opción participativa tanto metodológica como ética⁵. Una mirada sincrónica a la Trama muestra que se comenzó gracias a un primer gesto de voluntad política. Una mirada diacrónica del “Planteamiento” señala que luego del esbozo original, siguieron 6 planteamientos hasta el cierre final.

6.1.2. La primera etapa

Se conformó el primer equipo de coordinación con representantes del área de Advocacy y del Centro de Aprendizaje. Desde Advocacy se planteó la necesidad de un cambio de paradigma de la PN. Sincrónicamente vemos que la decisión entusiasta del equipo de utilizar la variante colaborativa de la IAP⁶ fue un hito para WVP al ser la primera vez que se proponía una investigación de esta naturaleza. Se hizo el primer trazado del diseño y la ruta metodológica de la IAP, y la conformación de los equipos y sus funciones⁷. Con el primer ECN se celebró con mucha ilusión el sueño de un cambio paradigmático de la PN y el primer planteamiento elaborado en octubre del 2012 denominado “Cambio paradigmático y estratégico de la PN de WVP”⁸.

Comenzaron entonces algunas tensiones cuando el ECN detectó la existencia de distintas posturas acerca de la PN —en la oficina regional, en la gerencia nacional y en otros actores de WVP— y una desvalorización del tema por considerarlo una “nueva moda institucional”. Se generaron emociones encontradas: por un lado, alegría por la oportunidad de generar un cambio y, por otro lado, desazón por lo que se interpretó como “resistencias a los cambios” como se aprecia en la siguiente conversación⁹:

Actora de Advocacy 1: [...] LACRO estaría bajo el paradigma convencional. Este nuevo paradigma está apuntando más a una construcción desde lo positivo. Eso amerita también tener claro qué estamos entendiendo por protección integral [...]

Actora de Advocacy 2: No queda claro cuándo construyo el nuevo paradigma. Hay el peligro que se produzca el choque más que una acción [...] si vamos a empezar a

⁵ A partir de mi experiencia en procesos participativos con NNA y con equipos de desarrollo dentro y fuera del país considero que requerimos contestar la pregunta ética básica: ¿al servicio de quién o de qué están nuestro trabajo en proyectos de desarrollo o en investigación?

⁶ La variante colaborativa propone la participación plena de los actores de WVP en la conducción y desarrollo de la investigación. .

⁷ Ver el Capítulo 3 para mayor explicación de los equipos, tipo de actores y roles.

⁸ En este segundo planteamiento, ya se había ubicado la investigación como un producto del Proyecto Nacional de Protección.

⁹ Esta fue una reunión clave sostenida el 12 de noviembre del 2013 en la que se organizó el Taller Nacional I en el que se haría la primera presentación del planteamiento.

comunicar, hay que tener los mensajes claros [...] hay que hacer un cambio paradigmático desde los actores [...]

Actora de Advocacy 1: [...] el pase de lo convencional a lo actual podría verse como una moda, pero hablar de esto tiene su fundamento en el enfoque de derechos que nos habla de esa integralidad. Cuando trabajamos solo un derecho, no estamos usando este enfoque...

Actor de centro de aprendizaje: [...] lo que WV viene haciendo no es solo parar la violencia, sino promover el buen trato, lo sabemos pero a la vez mi reflexión es cómo se hace sentir a través de la IAP, que esto no es un cambio de moda.

Actora Advocacy 2: [...] que se hable de un nuevo paradigma no es que ha aparecido recién, sino que tiene los 20 años que tiene la Convención [...]

Actor centro de aprendizaje: pero hay situaciones que muestran que no es sólo cosa de nosotros [...]

Actor PEN: Estas resistencias al cambio no sólo están en los equipos de las regiones, sino en los decisores importantes.

Actora de Advocacy 1: Es importante que también se considere esto de “no imponer” porque eso generará un proceso reflexivo [...].

Actor sostenibilidad [...] Cambiar de paradigma es algo bien fuerte; la primera pregunta que se van a hacer es: ¿quiere decir que está mal mi paradigma? [...] Se puede plantear como mensaje: mejorar, enriquecer [...] no descartar el paradigma de bienestar.

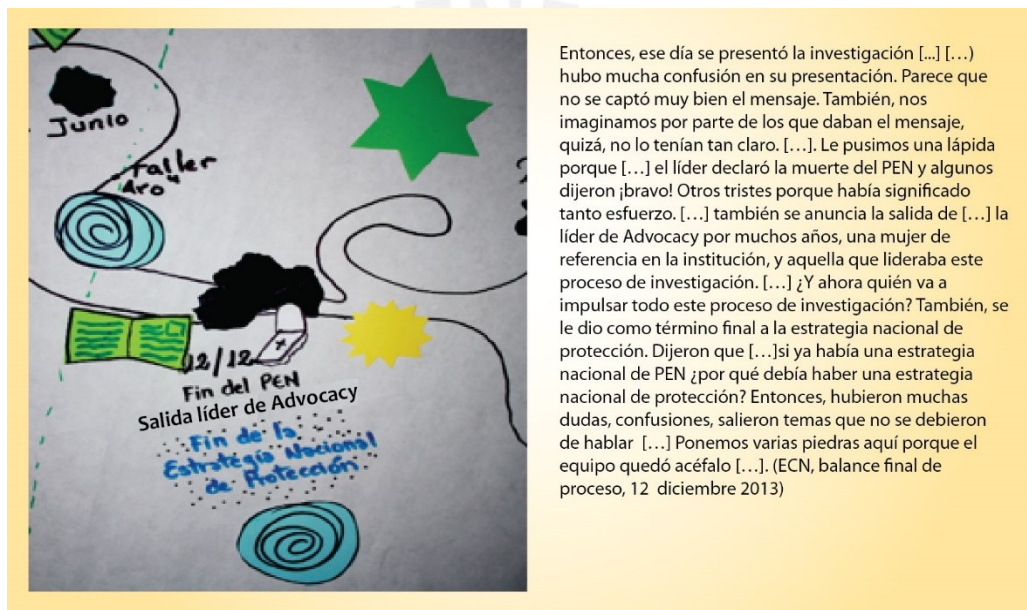
Actora Advocacy 1: [...] Cuando se plantea desarrollar la investigación, entra la conexión con esta necesidad ya que esto no es sólo un estudio sino la construcción de la estrategia. [...] Se acepta que se estudie pero cuando se tiene que plantear una estrategia y promover el cambio de paradigmas, no se permite [...] Nuestra organización siempre ha sido compleja pero ahora hay varias complejidades juntas.

En este debate hay dos posturas: una que propone propiciar el cambio paradigmático para ir desde una posición convencional de “protección frente a la violencia” a una posición de “protección integral”; y la otra que considera riesgoso un cambio paradigmático radical por los rechazos que puede generar. Al final, el ECN decidió un cambio en el planeamiento de la IAP: colocar el foco en la construcción de la estrategia pero sin renunciar al cambio paradigmático. Y así, se fue cambiando en medio de profundos cambios institucionales, tal y como fue afirmado: “nuestra organización siempre ha sido compleja pero ahora hay varias complejidades juntas”.

Como parte de los cambios se construyó la primera caja de herramientas que fue celebrada como un hito ya que logró romper los moldes de la investigación tradicional que “solicita información” para pasar a una construcción de instrumentos como “convocatoria a la participación”.

Luego, emergió una “crisis múltiple” que, como se observa diacrónica y sincrónicamente en la Trama, duró toda la primera etapa y se prolongó hasta parte de la segunda etapa manifestándose en los distintos ejes. El clímax de la crisis se dio en pleno Taller Nacional I (2 al 3 de diciembre del 2012) en el que participaron gerentes nacionales, regionales y locales, momento descrito en el Camino IAP del ECN (ver Composición N° 09) como “muerte” y “confusión”. La “muerte” aludía a la finalización de un modelo de trabajo de la institución coincidente con el inicio de la IAP y a la salida intempestiva de la coordinadora de la IAP por razones personales.

Composición N° 09: La crisis múltiple y su clímax en el Taller Nacional I



Fuente: elaboración propia, 2014. En base al camino del ECN y el balance final

El equipo intentó introducir el desafío del cambio paradigmático de una manera suave¹⁰ para lo cual se preparó cuidadosamente pero varias circunstancias adversas confluyeron y llevaron a un rechazo del planteamiento. En primer lugar, razones institucionales: WVP vivía momentos de profundos cambios estratégicos sobre los cuales no había unanimidad lo que llevó a que algunos asociaran la IAP con las nuevas propuestas y por lo tanto, la rechazaran; se movilizaron desencuentros previos que influyeron en ver a la IAP como una imposición de la ON; la idea de que la PN no podía ser “causa” ni “prioridad” porque ya éstas ya existen en WVI; el temor de un

¹⁰ Aunque se había propuesto introducirlo más cautelosamente porque no quería provocar resistencias. Incluso por cautela el equipo había decidido no introducir su documento donde tenía avanzada una explicación del cambio paradigmático de la protección que se requería. Por ello optaron por invitar a los participantes a hacer sus propias reflexiones y construir su propia visión del cambio.

retroceso si una institución que apuesta por el “potencial del niño como agente de cambio” se dedica a la “protección” que significa “ver al niño como desvalido”.

En segundo lugar, razones de la propia IAP. Las técnicas utilizadas en el taller fueron percibidas como “improvisadas”¹¹. El planteamiento fue considerado confuso y riesgoso: “hay una tendencia a la complejidad, necesitamos acciones claras y sencillas; [...] Hay que ver el costo” (actores de Cusco). El plantear como “nuevo” lo que no lo era y que se idealizara lo nuevo: “cuando se habla de paradigma tradicional y paradigma nuevo pareciera que recién vamos a tener paradigma nuevo, ¡ya hacemos esto!” (actora de Ayacucho); “no metamos el cliché de que todo lo anterior sea malo y lo nuevo es bueno” (actor ON). El riesgo de que no haya alineamiento entre la oficina de Perú y el Centro Global: “percibo una tensión entre lo que la institución hace y las prioridades que vienen. Nos miden por resultados (a nivel de gestión, de programación, etc) y esto genera una tensión interna [...]” (actor GN).

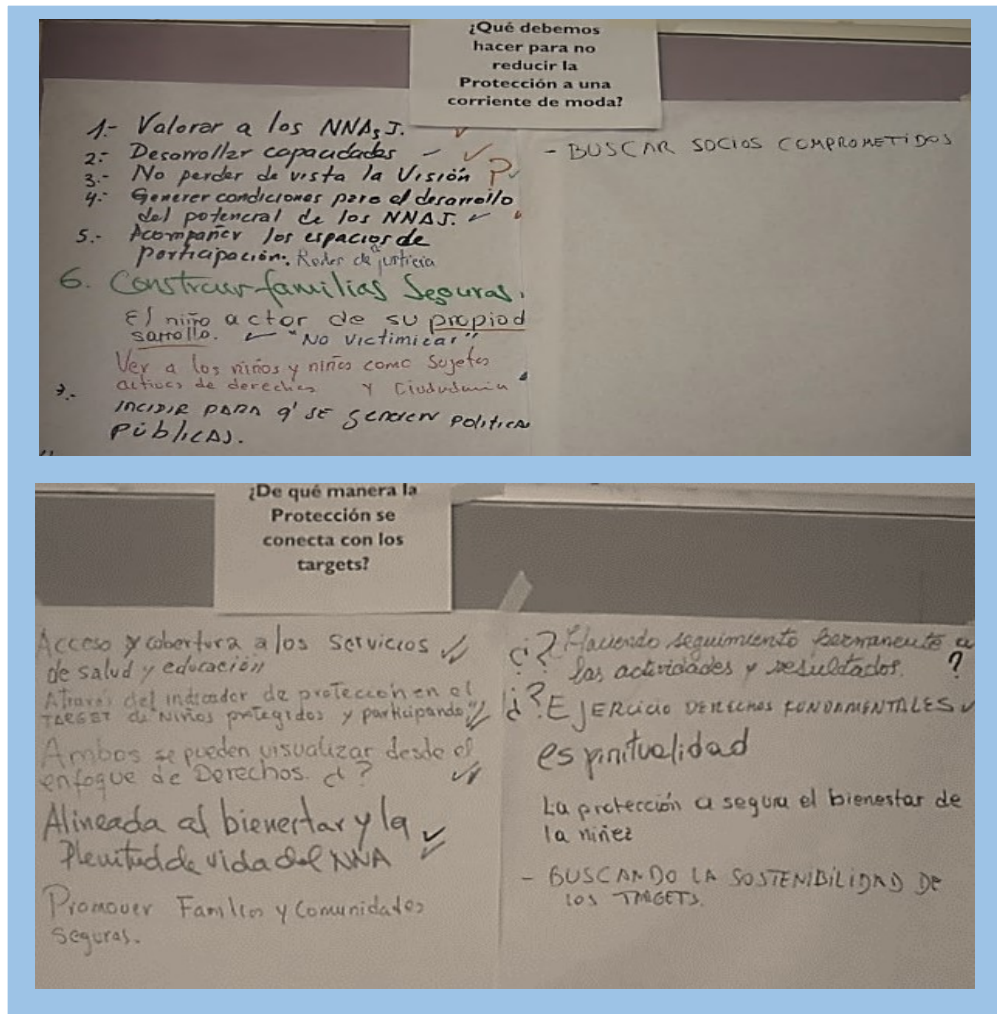
Como consecuencia de estos rechazos y sin una persona a cargo, la crisis se agudizó. Como medida de emergencia y con un enorme malestar se cambió al planteamiento a “Elaboración de la articulación de la protección de la niñez de WVP”. Sin embargo, no todo fue negativo, también hubo logros muy importantes: en primer lugar, el espacio de rechazo se convirtió en “catarsis institucional” que la institución necesitaba en momentos de cambios muy complejos y estresantes; en segundo lugar, no solo hubo crítica sino recomendaciones y compromisos para llevar adelante el proceso; en tercer lugar, se sentaron las bases para sustentar toda la construcción¹² con líneas de reflexión esenciales (ver la evidencia de los trabajos grupales en la Composición N° 10).

En las plenarias se concluyó que el cambio es difícil debido a los paradigmas que se manejan: “[...] nos dimos cuenta que así como percibimos es como operativizamos en nuestros proyectos. El cambio es difícil porque está en nuestro paradigma y en nuestros proyectos” (actor de Cusco). Se conectó el maltrato de la niñez con la propia

¹¹ Todo esto evidenciaba por un lado, una resistencia y rechazos muy grandes, porque el equipo realmente había preparado todo con mucho cuidado y meticulosidad. Por otro lado, evidenciaba la confrontación entre las formas tradicionales de llevar adelante estas reuniones gerenciales (exposiciones, lectura de documentos y discusiones) y la propuesta alternativa en la metodología de trabajo que el ECN de la IAP quiso llevar adelante (dinámicas participativas, momentos lúdicos, etc.) lo cual en lugar de inspirar produjo rechazo.

¹² El contenido de estos aportes está desarrollado en el capítulo V. Una revisión de los contenidos de los reportes de los grupos, de las plenarias y, posteriormente, de la Línea Base, mis registros de observación del lenguaje no verbal y las conversaciones informales, todo lo cual se dio en este mismo Taller Nacional I, fueron sustantivos para esta construcción.

Composición N° 10: Registros de trabajos grupales en el Taller Nacional I



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los registros de dinámicas del Taller Nacional I

experiencia personal y se afirmó la necesidad de cambiar la forma de intervención para lograr un verdadero cambio: “para mí ha sido una vivencia encontrada, porque cuando se decía, me hizo recordar mi niñez cuando vi cuántos niños sufrían el maltrato de su familia, la vulneración de sus derechos. Esto ¿cuánto ha cambiado? ¿cuántos años han pasado que venimos soportando esas cosas y cuánto ha cambiado? De repente no mucho, entonces es todo un reto para cambiar” (actora Ayacucho). Fue crucial constatar que el “cambio paradigmático de la PN” ya se venía dando y era una aspiración intensa de algunos actores de WVP.

La crisis se ahondó y dejó una sensación muy intensa de incertidumbre, con cambios internos y externos al proceso que no se pudieron manejar adecuadamente y que resultó en una confusión de roles e incompreensión de la esencia de la IAP por los

nuevos integrantes del ECN¹³ y en la ausencia de algunos miembros del ECN debido a otros compromisos institucionales. Se activaron algunas resistencias tanto del ECN como de la facilitadora y sobrevino un estancamiento¹⁴. Luego se retomó el proceso muy lentamente y se llegó al cuarto planteamiento “Diagnóstico y Propuesta Nacional de PN” vigente desde febrero hasta abril del 2013. En medio de la crisis, hubo también celebraciones: por la Memoria muy apreciada como un primer fruto del ECN; por la aprobación del Proyecto de Protección con lo que se aseguraba el financiamiento de la IAP¹⁵; y, finalmente, por haber logrado —aunque sin terminarlo adecuadamente¹⁶— el Primer reporte IAP con el cual se cerró la primera etapa.

6.1.3. La segunda etapa

Se viven dos hitos al comienzo de la segunda etapa: el primer análisis participativo durante el Taller Nacional II, realizado en Lima, el 27 de marzo del 2013 que convocó a los gerentes nacionales, ECN, ECR y NNA; y la incorporación al proceso de los ECR y de los NNA. No obstante las dificultades —solo llegaron dos representantes de NNA y las regiones tuvieron dificultades para nombrar a sus equipos¹⁷— finalmente se logró conformar los ECR¹⁸ con facilitadores idóneos quienes a pesar de las dudas iniciales terminaron celebrando su incorporación a un proceso percibido como un gran reto y una oportunidad para fortalecer capacidades (ver Composición N° 11).

Como resultado de los debates en este taller, surge el quinto planteamiento “Diagnóstico y construcción de la Política Nacional de PN” que se mantiene hasta octubre del 2013¹⁹ a pesar de las dudas por el fuerte cambio de dinámica institucional²⁰.

¹³ Esto implicó un cuestionamiento a la capacitación que estaba dentro de mi responsabilidad. Aunque intenté algunos caminos alternativos fue difícil superar este obstáculo por el desaliento que se vivía.

¹⁴ Eran momentos para elaborar la Memoria, para procesar y analizar la información —de la Línea Base y del Taller Nacional I— lo cual no se pudo abordar adecuada y oportunamente.

¹⁵ Se puede ver sincrónicamente en la Trama de hitos, que en el eje Voluntad Política se señala el apoyo y el financiamiento aprobado para todo el proyecto y por ende para la IAP.

¹⁶ Se buscó una salida frente a la imposibilidad de llevar material organizado para el análisis: llevar la data para ser analizada por los actores de WVP que se reunieron en el Taller Nacional II.

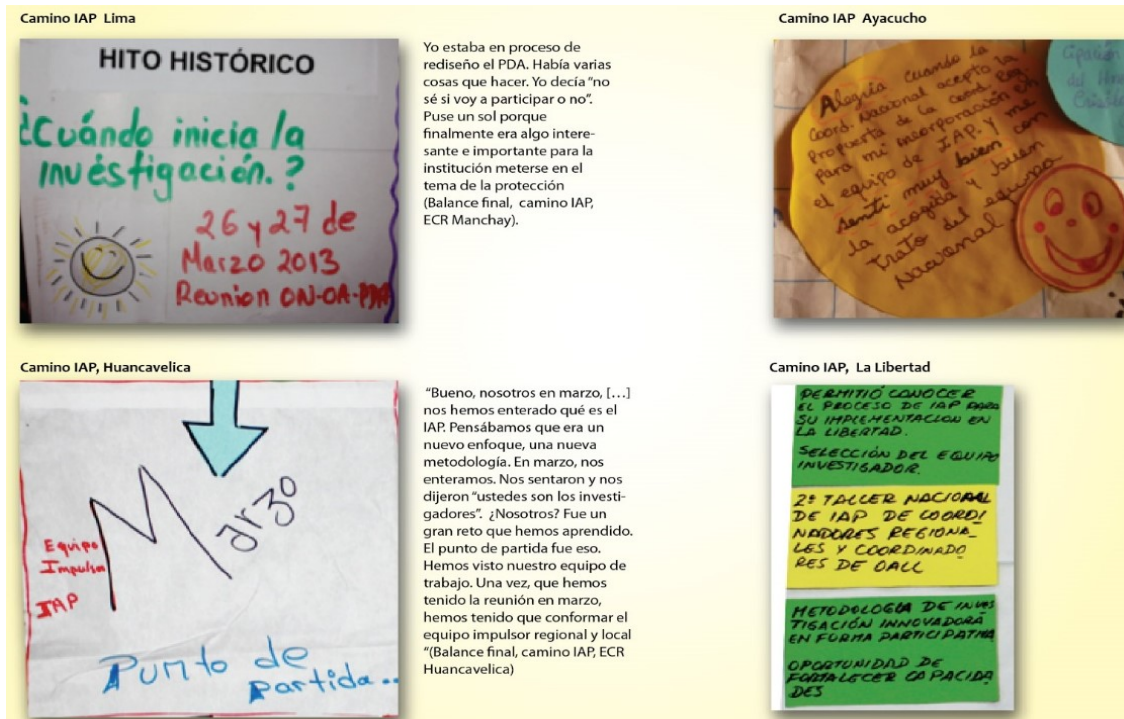
¹⁷ En algunos casos no se tomó en cuenta el perfil que el ECN había elaborado para el coordinador regional en el que estaba, entre otras cosas, su vinculación con el campo, su capacidad de liderazgo y convocatoria con los socios estratégicos de la comunidad y a nivel local, su capacidad para la facilitación, para el análisis y para la elaboración de reportes. En otros casos, hubo una demora en la conformación de los equipos.

¹⁸ El ECR se conformó con los CR y dos o tres impulsores en cada una de las regiones.

¹⁹ Los debates señalaron que se requería construir una Política de la Protección de la Niñez con los ejes que hasta aquí había propuesto la IAP: un marco conceptual, los lineamientos estratégicos, los lineamientos operativos y el plan de desarrollo de capacidades.

²⁰ Había emergido una preocupación debido a que “cuando empezó la IAP casi nada estaba definido, ahora casi todo está definido” y por lo tanto ya no se debería tratar sobre lineamientos estratégicos y programáticos, sino concentrarse en el aterrizaje de lo programático en aquellos aspectos que la

Composición N° 11: Inicio del proceso regional como hito



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los caminos IAP y el balance final.

Se logra estructurar el IGPN y se arriba a las primeras grandes conclusiones de la IAP²¹. El ECN experimentó un momento de "piedra" porque su facilitación fue criticada por los gerentes y de "remolino" por la demora en la llegada de los fondos para el proyecto (ver Camino IAP del ECN)



Camino IAP del ECN

6.1.3.1. Una crisis persistente

La crisis persistía con tensiones propias de resistencias internas que no fueron fáciles de abordar al no haberse presentado de manera explícita y clara, y se intensificaba debido a las tensiones grandes y complejas de la coyuntura institucional que estaba en su pico de re-estructuración. Agotamiento personal y grupal, sentimientos encontrados, impotencia, descontento, frustración, temores, celos,

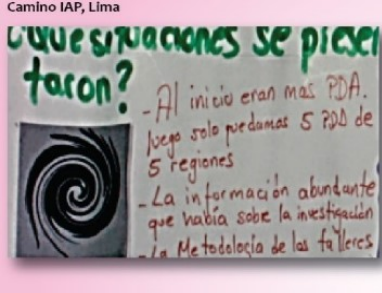
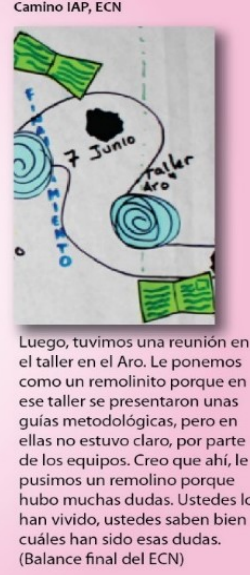
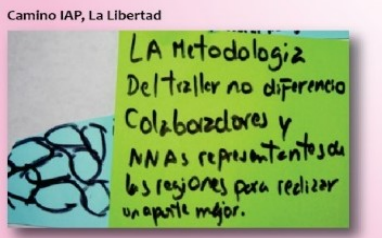
institución podía darse la libertad de innovar ya que todo lo demás estaba definido por los estándares globales y regionales de WV. Esto se sometió a consulta con la gerencia nacional en la que se reafirmó la agenda de la IAP y la intención de aprovechar la coyuntura institucional de cambios para encontrar un equilibrio entre el alineamiento con los requerimientos globales y regionales de WV y las aspiraciones de cambio de la ON ya que era tan importante el alineamiento como la pertinencia al contexto nacional por lo cual seguirían buscando la integración del paradigma del bienestar integral de la niñez y la comprensión emergente de la protección con el aporte de los socios estratégicos y de los NNA.

²¹ El contenido de estas conclusiones y su relación con el resultado final se desarrolla en el capítulo 5.

incumplimiento de plazos y compromisos y, finalmente, polarizaciones y estancamiento, caracterizaron estos momentos.

Haciendo “de tripas corazón” se organizó el Taller Nacional III cuyo objetivo central fue la capacitación en la metodología IAP y la validación de la caja de herramientas de la segunda etapa con la participación de los ECR y delegaciones regionales de NNA. Hubo un gran impacto negativo de la crisis (ver sincrónicamente, mayo 2013 en la Trama y la Composición N° 12): dudas y confusión; inadecuada metodología para la participación conjunta de adultos y NNA; herramientas que no funcionaron no obstante el gasto en expertas externas; escasa capacitación en la metodología IAP; descontento de algunos que no entendían o aceptaban su rol.

Composición N° 12: Percepciones negativas en el Taller Nacional III

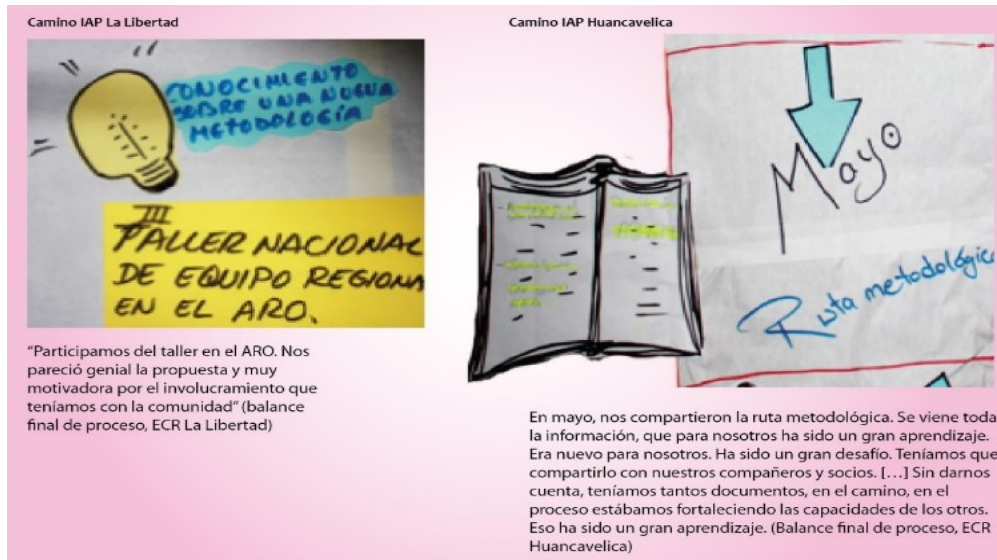
<p>Camino IAP, Lima</p> 	<p>Del Aro me acuerdo solamente de la bailada [...], [...]. Pero también hubo una especie de remolino porque se presentó una metodología bastante grande, muy amplia. Nos decíamos cómo se va a trabajar eso, en qué momento. Se habló de un cronograma, pero yo estaba en rediseño. No sabía entonces cómo combinar. Estaba con el ADAPT, estaba con el taller. Entonces, por un momento me confundí. Pensaba que el ADAPT era el taller IAP. Pero de ahí, se habló de una metodología, que es un trabajo con una guía nueva. (Balance final ECR Lima)</p>	<p>Camino IAP, ECN</p> 
<p>Camino IAP, La Libertad</p> 		

Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los caminos IAP y el balance final

Paradójicamente, hubo también logros (ver Composición N° 13): percepciones positivas sobre la IAP (una propuesta genial y motivadora, aprendizaje nuevo y desafío para compartirlo, y un recurso para fortalecer capacidades) y validaciones participativas realizadas por adultos y NNA. Los NNA además de su aportes a la guía del Taller multiactores, elaboraron una validación de Guía del Mapeo de Actores en su versión para NNA (en color azul en la Composición N° 14)²².

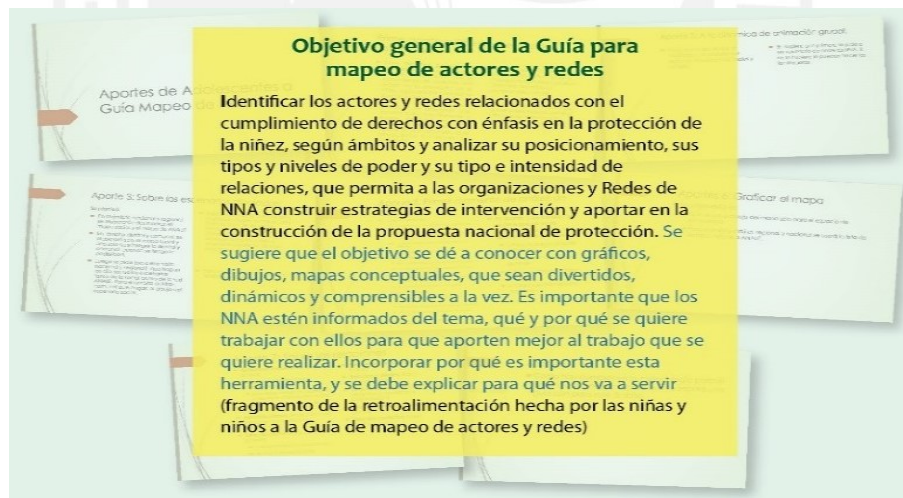
²² Además de las observaciones sobre el propio documento, los niños y niñas elaboraron con mucho entusiasmo y sabiduría un PPT con todas sus recomendaciones.

Composición N° 13: Logros en medio de la crisis del Taller Nacional III



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los caminos IAP y el balance final.

Composición N° 14: Aporte de los NNA en la validación de herramientas durante el Taller Nacional III



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los registros del Taller Nacional III.

Luego de este difícil taller, se lograron con mucho esfuerzo dos recursos valiosos: el análisis individual de los actores de WVP y la participación de los NNA (taller participativo y encuesta)²³. Así se fue resolviendo la crisis (ver Camino IAP ECN). A las

²³ Todos estos esfuerzos implicaron la elaboración participativa de guías metodológicas. En el caso de los NNA se tuvo un esfuerzo importante e innovador de construir la guía del taller con los propios NNA. En el



Camino IAP ECN

pedras le siguió un libro abierto y un sol gracias a la decisión de enfrentar los problemas asumiendo cada cual (ECN y facilitadora) su parte con una conversación abierta cuyo fruto fue: se aclararon los roles y responsabilidades²⁴, se reajustaron las unidades de investigación²⁵, se buscaron formas más convenientes de profundizar la capacitación en la metodología IAP y se reafirmó el sentido participativo colaborativo de la IAP. Todo eso llevó a buscar equilibrar el

ideal con la realidad asumiendo los compromisos siguientes: se cumplirían los acuerdos, se asistiría puntualmente a las reuniones pactadas, se buscaría apoyo de terceros solo para aspectos “mecánicos” del proceso pero no para los análisis o el liderazgo, y se cuidaría la forma de comunicarse con otros actores de WVP para inspirarlos a unirse al proceso.

Por mi parte, tuve mi propio proceso de autocrítica para lo cual fue fundamental: recordar el papel que el investigador de una IAP tiene que jugar, echar mano de la auto-etnografía para percibir e interpretar mis propias frustraciones y papel en el proceso de investigación. Tuve que abordar el difícil pero imprescindible desafío de encontrar el punto medio confrontando mis propias tendencias a insistir en los ideales o sobrecargar las tareas y distinguir la borrosa línea que separa la libertad de un equipo para asumir su proceso y las responsabilidades del facilitador. Así pudimos avanzar a pesar de otras resistencias²⁶ que persistieron hasta el final.

Luego de la “crisis múltiple” emergió la “celebración múltiple” que duró hasta el final. Una vez que pagamos el alto costo de afrontar los problemas, el proceso floreció. Se celebró tanto el camino como los productos: la caja de herramientas y su

caso del análisis de los actores WVP la construcción de la guía también implicó un esfuerzo importante aunque no hubo una respuesta oportuna validarla por lo que su aplicación se afectó prolongándose largamente el análisis. Finalmente, luego de varios meses, se obtuvo 11 análisis individuales de actores de WVP de la oficina nacional y de las regiones, los que fueron muy apreciados.

²⁴ Si bien se tenían escritas las funciones del ECN en forma general, no se tenían claras las responsabilidades de cada uno de sus integrantes ni de la facilitadora externa.

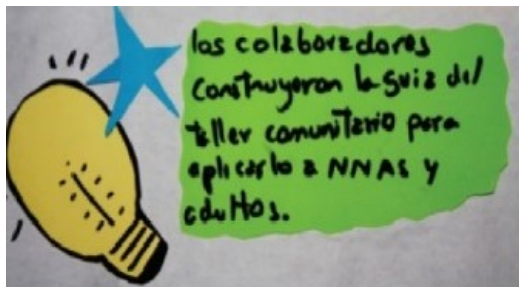
²⁵ En los momentos de crisis se habían reducido algunas unidades de investigación, algunas de las cuales fueron reincorporadas.

²⁶ Fueron resistencias no expresadas abiertamente y que están en los fueros internos de las personas. Aunque siguieron afectando el proceso hasta la etapa posterior, no lograron estancarlo. Son parte de todo proceso humano cuando diferentes intereses, juegos de poder y temores entran en conflicto.

aplicación; la participación de los diversos actores destacando la de los NNA; y la consolidación, ensamble y análisis que permitió la primera versión del IGPN²⁷.

6.1.3.2. La construcción participativa de las herramientas

Con alegría se organizó el Taller Nacional IV (27 al 29 de agosto del 2013) que convocó a todo el ECI para revisar la ruta metodológica, profundizar la capacitación en la metodología IAP y validar la guía de los talleres multiactores (comunitarios y locales), todo lo cual fue grandemente celebrado (ver Camino IAP de La Libertad):



Camino IAP de La Libertad

sensaciones de la misma gente, aparte de recoger sus testimonios. Fue una metodología bastante práctica, lúdica, en la que se involucraban tanto niños como adultos (Balance final de proceso, 12 diciembre 2013, ECR Ayacucho)

[...] la guía de los talleres comunitarios y los socios estratégicos, que al final se validó y se quedó en una metodología, para mí, bastante aplicable y buena (Balance final de proceso, 12 diciembre, 2013, ECR Lima)

[...] resaltar el tema de la metodología. Para nosotros, fue una parte bastante importante porque la metodología nos ayudó a recoger emociones,

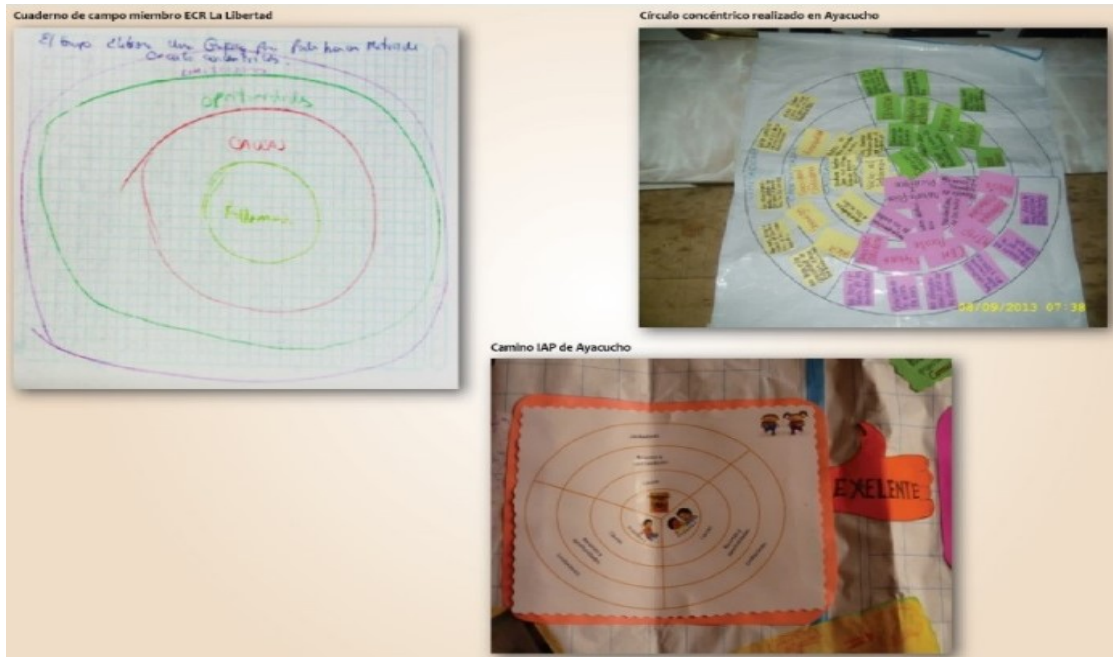
La guía fue fruto de un amplio debate por las resistencias iniciales que generó la propuesta del “grupo multiactor”²⁸. Emergieron dos posturas: la primera, sostenida por el ECN y algunos ECR que consideraban trascendente el desafío de crear espacios para que NNA y socios estratégicos reflexionen conjuntamente como una base para fortalecer el diálogo intergeneracional y con ello construir la democracia. La segunda, de algunos ECR que consideraban que esto era inconveniente porque su práctica les decía que cuando están juntos, los adultos se imponen sobre los NNA. Los debates permitieron que se generara una toma de conciencia de que el sometimiento de los NNA de parte de los adultos no se resuelve separándolos ya que las actitudes de ambos quedan intactas y no se da un aprendizaje del diálogo. Varios actores interpretaron su cambio de postura ocurrido en el mismo taller, como un “cambio paradigmático” cuyo sentido y alcance se evidenció en sus exclamaciones y en el

²⁷ Esto se puede ver tanto en el gráfico de la Trama como también en las evidencias de los caminos IAP y los diversos registros que tenemos de este período parte de lo cual incluimos en el desarrollo de este momento.

²⁸ La propuesta de trabajar en grupos multiactores que integraba a NNA y adultos, y a operadores formales con los no formales, lo cual estaba ya planteado desde la primera propuesta de guía que se hizo y fue mantenida por el ECN en la segunda versión que fue presentada en el Taller Nacional IV originando el amplio e importante debate al que hacemos referencia. Este punto se constituiría en una de las grandes transformaciones metodológicas del proceso que la institución ha tomado como uno de sus más importantes hallazgos. Inicialmente fue sugerida al ECN por mi, basada en los alcances de Joel Martí, luego el ECN asumió la propuesta plenamente y la presentó ante el EI.

lenguaje no verbal de alegría, sorpresa y conmoción²⁹. Concluyeron que asumirían el reto del “grupo multiactor” cuidando las condiciones necesarias para lo cual elaboraron una guía con dinámicas idóneas una de las cuales fue la llamada “Círculo concéntrico” (ver Composición N° 15) que probó ser excelente³⁰ así como otras herramientas elaboradas participativamente que demostraron en la práctica ser muy convenientes³¹

Composición N° 15: El círculo concéntrico propuesto por los ECR



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los registros fotográficos.

El entusiasmo del Taller nacional IV perduró y se tradujo en un proceso muy rico en los talleres multiactores en las 5 regiones. Aunque hubo muchos obstáculos —algunos producto de las dificultades con la propia metodología y con la facilitación, otros por la inadecuada logística y falta de apoyo— fueron afrontados por los ECR y por el ECN que acompañó en forma cercana estos momentos de arduo, difícil y a veces solitario trabajo. En el balance final uno de los miembros del ECN describió con

²⁹ Una participante escribió en su cuaderno de campo que, no obstante haber tenido con una postura en contra del grupo multiactor, considera “rica” la experiencia de debatir y plantea las preguntas claves: ¿cómo garantizar la participación de los niños y niñas? ¿cómo se hace para que los niños participen con los adultos y los adultos no los marginen y vean como personas que no opinan? (cuaderno de campo de participante de La Libertad).

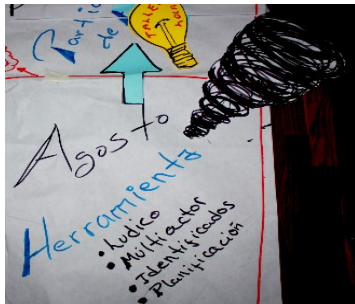
³⁰ En la primera imagen de la Composición N° 18 tenemos el dibujo de la miembro del ECR de La Libertad en la que señala que la técnica del círculo concéntrico fue una construcción colectiva del grupo a cargo en el taller. En la siguiente imagen, vemos cómo se utilizó esta herramienta en Ayacucho —región que también comentaríamos como un hito “aprendí el uso de la metodología lúdica y participativa” Finalmente, está el camino IAP de Ayacucho en el que se considera que el círculo concéntrico fue ¡excelente!

³¹ Como es el caso de la “pelota preguntona”, el uso de recortes de periódico y el árbol del compromiso.

la palabra “dialéctica” el hecho de que para el ECN, la inspiración provino de los ECR y su denodado trabajo y para los ECR provino del ECN y su respaldo permanente.

6.1.3.3. El planteamiento final

Se cambió el planteamiento a raíz de que WVP aprobó su Política Nacional de la Protección³² en agosto del 2013 lo que creó inicialmente una confusión (ver Camino IAP Huancavelica) ya que la IAP buscaba construir también una política de PN:



Camino IAP Huancavelica

[...] en el mes de agosto, el remolino. La cuestión era que cuando estábamos en nuestro PDA, había aparecido la política de protección. La idea inicial que se nos había planteado era que estábamos trabajando justamente la investigación para generar políticas de protección. Ahora, [...] ¿qué pasó? (Balance final de proceso, ECR Huancavelica)

Por ello, el ECN decide hacer el sexto y último ajuste del planteamiento a: “Diagnóstico y construcción de un

IGPN de WVP”. Este cambio es expresión de la tensión permanente entre “crear algo nuevo” y “enriquecer lo existente” que se vivió, primando el principio de que “toda innovación requiere de integración programática” y asumiendo permanente los criterios: viabilidad, pertinencia y alineamiento³³. Por ello además se intensificaron las transformaciones del diseño metodológico³⁴ (ver la Trama) manteniendo siempre el carácter colaborativo³⁵ de la IAP. Algunos ajustes fueron vividos como “remolinos” de confusión y lograron superarse por los ECR (ver Camino IAP de Ayacucho); otros implicaron recortes que ya no se pudieron superar, como por ejemplo: la exclusión de una región; la cancelación de los talleres con actores WVP en las regiones y del taller con los socios estratégicos a nivel regional y nacional; la poca participación de los NNA en el taller final; la cancelación o disminución de los tiempos para el análisis del proceso, entre otros. Pese a todo, la construcción continuó.



Camino IAP de Avacucho

³² Esta política fue una contextualización participativa nacional del marco del Centro Global de WVI. Contenía lineamientos, política del personal para la PN, con un enfoque de Protección contra la violencia.

³³ Los tres criterios fundamentales del ECN para los ajustes tanto de planteamiento como de estructura del IGPN fueron: la viabilidad, la pertinencia y el alineamiento. Viabilidad para construir algo posible; pertinencia para responder al diagnóstico situacional; y, alineamiento para asegurar coherencia con los requerimientos institucionales y así garantizar su implementación.

³⁴ Se reajustaron: unidades de investigación, cronograma, actividades, caja de herramientas, productos esperados, estructura y contenido del Instrumento de gestión, ruta metodológica y conformación de los equipos. Uno de los ajustes drásticos fue el disminuir el número de regiones.

³⁵ Es decir la participación plena de parte de los actores de WVP, en todas las fases de la investigación.

6.1.3.4. La celebración de la participación

6.1.3.4.1. La participación de los NNA

Avanzando la tercera etapa se fortalece la participación de los NNA³⁶ aclamada como el logro más trascendente no obstante lo difícil de insertarlos en el proceso³⁷. Esta se dio en varios momentos y modalidades³⁸: dieron información, construyeron y validaron instrumentos, organizaron actividades, analizaron su propia data y aportaron en las conclusiones finales³⁹. En ocasiones se aprovecharon las actividades de la red ANALIT para insertar actividades de la IAP⁴⁰ —organizadas con el liderazgo de la red y con la especialista de WVP a cargo— y en otras, se planearon actividades especiales.

La participación de los NNA en los talleres de análisis regionales fue considerada trascendental⁴¹ (ver Composición N° 16) no obstante las dificultades metodológicas que experimentaron (ver Composición N° 17). Se valoró que los NNA pudieran “explayarse” y aportar con la claridad de sus definiciones al IGPN. Los propios NNA valoraron este espacio, como lo señala una niña de Huancavelica “en este taller me he sentido muy contenta porque hemos recopilado las opiniones de los demás compañeros participantes [...] hemos dado nuestras opiniones sobre la violencia y también sobre la protección”. No obstante las dificultades para su validación y lo confusa que resultó la guía⁴² su propuesta lúdica⁴³ sirvió para propiciar análisis vitales que conformaron el “holismo”, uno de más valiosos aspectos de toda la construcción y

³⁶ En el Anexo N° 08 pueden observarse todos los caminos IAP y notar que la participación de los NNA se destaca como hitos con soles, estrellas y libros abiertos.

³⁷ No obstante se planteó esta participación desde el comienzo, hubo dificultades de coordinación y para su movilización. El cambio de persona responsable en WVP del trabajo con NNA afectó esta inserción además de la sobrecarga de actividades de los NNA.

³⁸ La primera participación de los NNA fue en el Taller Nacional II con una delegación de la red ANALIT. Posteriormente se definieron los roles y se organizaron las actividades IAP y el papel que jugarían los NNA. Participaron en el taller de capacitación junto con los ECR y el ECN, sin embargo, esa no fue una experiencia exitosa debido a una metodología inadecuada. Posteriormente participaron en un taller dentro de su Congreso Nacional (construyendo la guía metodológica y aplicándola), en el taller de grupos multi actores, en el taller regional de análisis y con una presencia simbólica en el Taller Nacional VI (el final).

³⁹ Esta data de los NNA fue la consolidación de información de diversas fuentes: el taller en el Congreso Nacional, sus reportes de congresos (nacional y regionales), reuniones web, la encuesta. Estuvo organizada por temas y fue un insumo para la primera versión del IGPN hecha en el Taller Nacional V así como para que los propios NNA hicieran su análisis en sus talleres regionales.

⁴⁰ Como sucedió con el Congreso Nacional de ANALIT, en el que se insertó un taller IAP que sirvió al mismo tiempo para los propósitos del congreso. Por otro lado, la guía de mapeo de actores y redes que los NNA habían retroalimentado en el Taller Nacional III de la IAP fue utilizada por la red ANALIT para sus propios análisis.

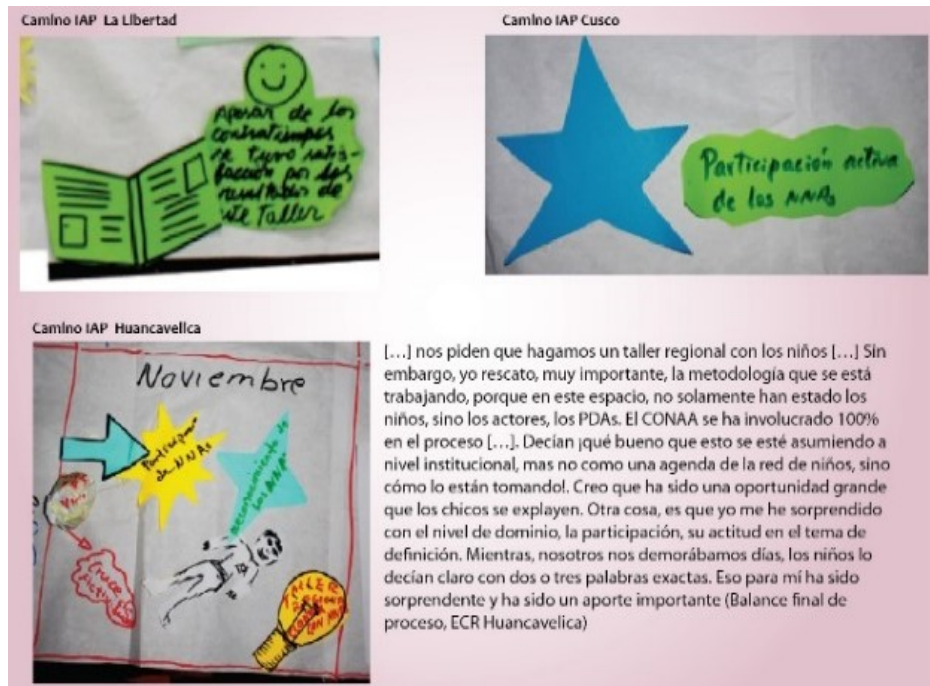
⁴¹ Además del balance final se puede inferir el significado de la participación de los NNA revisando sus aportes cuyo contenido está en los capítulos 4 y 5.

⁴² Se luchó contra el tiempo y se procuró la validación vía web con la ayuda de un PPT. Se hizo muchos esfuerzos vía internet pero no fueron suficientes. La región que no participó en esta validación fue la que tuvo más dificultades.

⁴³ Juegos de simulación como Caso cerrado, la búsqueda de tesoro y la feria de la protección. El juego Caso cerrado permitió la identificación y un nivel muy profundo de análisis vivencial.

que pudo emerger cuando la metodología lúdica permitió que los NNA dejaran sus discursos formales y pudieran analizar espontánea y profundamente.

Composición N° 16: Celebración de la participación de los NNA en los Talleres



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los caminos IAP y al balance final.

Composición N° 17: Dificultades en el Taller regional de análisis con NNA



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los caminos IAP y al balance final.

6.1.3.4.2. La participación conjunta de socios estratégicos y NNA

También fue muy celebrada la participación conjunta entre NNA y socios. Se consideró la metodología como algo clave y el aprendizaje más importante:

[...] ¿cómo trabajar el tema con niños? [...] Siempre hemos trabajado niños-niños, adultos-adultos. Estas herramientas nos han servido para entender que sí se puede [...] en el tema de reconocimiento, de intercambio, de entender que la investigación no es de la investigación, sino de todos los socios. El primer reconocimiento ha sido de los niños. Los niños decían que por primera vez los hacen hacer el trabajo conjunto con los adultos [...] (Balance final ECR Huancavelica)

Participación real de los niños y niñas y adolescentes y cómo realmente establecer puentes para un diálogo horizontal con los adultos. (Balance final ECN)

Creo que es lo más importante. Fue los talleres comunitarios con los niños y los adultos. Ellos se sentían muy importantes porque les decíamos que eran parte de la institución en la política de la protección de la niñez y, también, como un actor principal el niño y los actores para esta investigación [...]. Los sentimientos de los niños fueron de bastante alegría. Contentos y muy valorados al ser parte y un actor importante en esta investigación. (Balance final ECR Ayacucho)

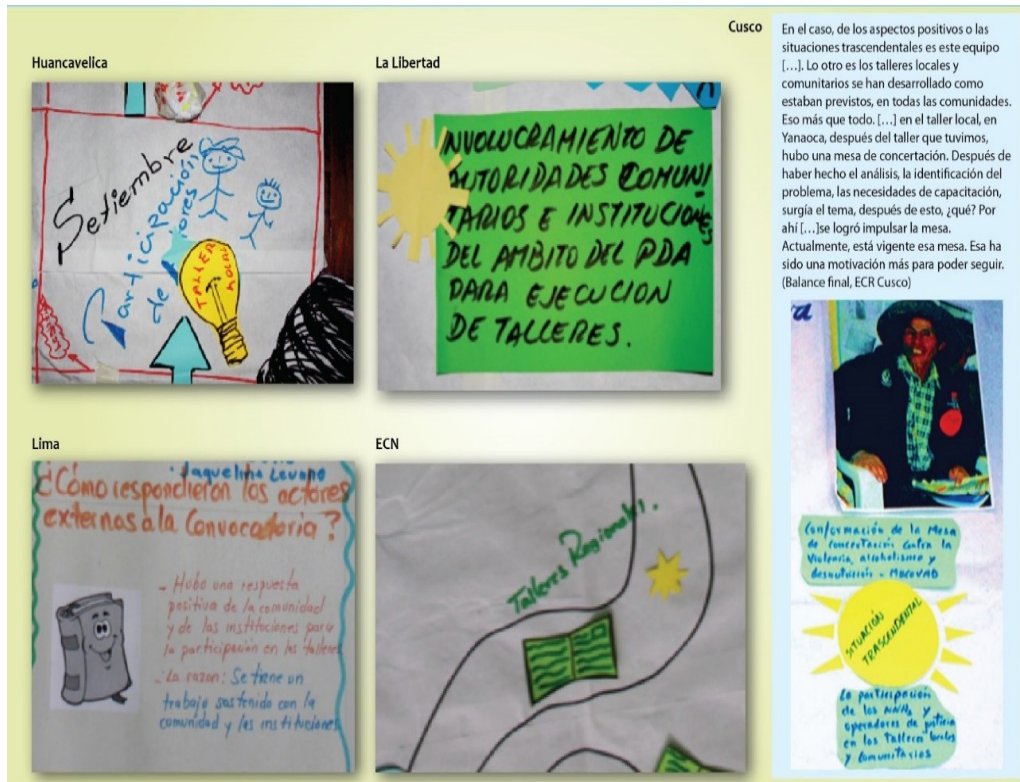
[...] resaltar el tema de la metodología [...] fue una parte bastante importante porque [...] nos ayudó a recoger emociones, sensaciones de la misma gente, aparte de recoger sus testimonios. Fue [...] bastante práctica, lúdica, en la que se involucraban tanto niños como adultos. El otro aspecto en la cual, nosotros hemos venido trabajando fue el tema de que tuvimos gratificaciones, a partir de cuándo recibíamos el abrazo de un niño, una familia, una autoridad, diciéndonos que “nos gusta este tipo de talleres, cuándo lo van a hacer”. Al final, la parte triste, y “para qué va a servir”. Seguimos en ese proceso, para llevar y poder devolver la información a la misma comunidad. (Balance final ECR Ayacucho)

Se valoró también el involucramiento de las autoridades y los logros —como la creación de la mesa en Cusco apreciado como “oportunidad” “algo trascendente” y “aprendizaje” (ver composición N°18) —. Sin embargo, también hubo dificultades (ver composición N°19): la guía metodológica larga y cansina; no saber cómo empezar; escaso tiempo; dificultades administrativas y financieras; débil apoyo; dificultades logísticas; falta de respuesta de los equipos; recarga laboral, entre otros problemas que si bien afectaron el ánimo, no lograron derrumbar el empuje de los ECR:

Para nosotros la piedra era, [...] no solamente, la parte logística, sino la recarga laboral [...] Un compromiso con la institución, más que nada [...].

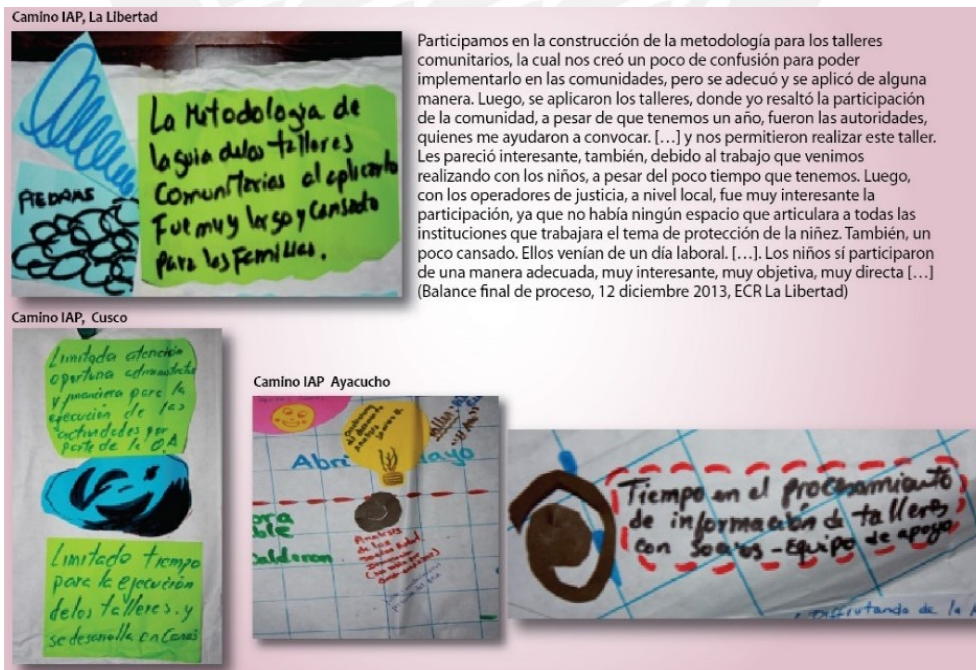
Las dificultades [...] fue que el equipo del PDA no se involucró. No hubo apoyo, ni para las convocatorias. [...] Por otro lado, también, fue que el equipo de trabajo que se conformó fue un equipo bastante sólido, el apoyo que tuvimos fue muy continuo de parte de Elia y Juan [...]. A veces, el equipo un poco se desentiende, es desmotivado. ¿Por qué? Ninguno de nosotros es del PDA, es personal que trabaja en otras áreas, pero hicimos la investigación en ese PDA porque asumimos un compromiso de que es un trabajo a favor de niños y niñas sin distinción. [...]

Composición N° 18: La celebración por los logros en los Talleres multiactores



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los caminos IAP y el balance final

Composición N° 19: Dificultades en los Talleres Multiactores



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los caminos IAP y el balance final

Emergió un nuevo paradigma de trabajo con los NNA. En Cusco⁴⁴ el asunto generó un amplio debate por los problemas que surgieron: lugares donde los NNA fueron “absorbidos” por los adultos frente a los cuales tuvieron temor de expresarse y situaciones en las que los adultos se cohibieron frente a los niños. Se sorprendieron de que la participación de los NNA fuera opacada en un lugar con organización de NNA (Yanaoca) mientras que fluyó en un lugar sin organización (Pongoña):

Justo la IAP es eso, lo que nos permite ver esa situación de ponerle al niño en medio de todos los actores que ven el tema de protección, algo que nosotros hemos notado [...]es la frustración del niño al plantear su tema y no ser elegido dentro de los problemas de priorización, entonces la IAP nos está permitiendo reconocer esas figuras de cómo han expresado los niños [...] eso nos va poder permitir de que como todavía nosotros como sociedad estamos mirando al niño, entonces ahí hemos notado algo claro lo que estamos discutiendo aquí, de que no se le ha dado lo que quisiéramos en cuanto a una participación horizontal, sin embargo, también hay que rescatar que en Pongoña ha habido esta participación , claro que eran de los Municipios Escolares muchos de ellos, han manifestado muy libremente sus opiniones, pero también había que tener un experticia del facilitador para sacarles información a los niños, escucharlos, por ejemplo cuando en el otro grupo participaba el niño y no lo tomaban en cuenta. Entonces el facilitador juega un papel importante. Nos parecía interesante ver que como institución nos está faltando de cómo ayudarle al niño de expresar y su idea pueda ser manifestado dentro del grupo [...] (miembro ECR Cusco)

Las reflexiones permitieron tomar conciencia de la frustración que experimentan los NNA cuando sus opiniones no son tomadas en cuenta y cuestionarse si estaban promoviendo verdaderamente una participación horizontal o si estaban valorando solo “nominalmente” al niño persistiendo en una lógica vertical de PN con conceptos y prioridades puestas por los adultos. Identificaron que la causa de la asimetría e imposición adulta es cultural y está reforzada por la visión “futurista” del niño que lo desvaloriza al no verlo como “actor” sino como “futuro adulto” lo que lleva a una mirada del “adulto que protege” y “que cuida” que inhabilita al niño y no lo hace partícipe. Concluyeron que era importante asumir el reto y que la horizontalidad requiere del cambio tanto del adulto como del niño para lo cual es imprescindible contar con herramientas que faciliten el equilibrio y ayuden a los NNA a expresarse.

6.1.3.4.3. La participación de los actores de WVP

Participaron en todo el proceso los actores de WVP organizados en equipos y en forma individual⁴⁵, en distintos grados, momentos y formas. El ECI fue la columna vertebral y coordinó la IAP hasta el final ganando el reconocimiento unánime de los

⁴⁴ Se realizó la reunión de análisis pos taller, en la que participaron tanto los miembros del ECR como la gerencia de la oficina, y un miembro del ECN, en la que se profundizaron reflexiones.

⁴⁵ El ECI conformado por el ECN y el ECR, además de los impulsores nacionales, llevaron adelante las diversas funciones en su condición de coordinadores e investigadores. La Comisión de Seguimiento cumplieron el rol de investigadores y de asesoría para garantizar la viabilidad, y la gerencia nacional ejerció su rol de fortalecer la voluntad política y de investigadores.

ECR por su permanente acompañamiento, capacitación y coordinación⁴⁶. Los impulsores nacionales y regionales apoyaron en la facilitación, observación, registros y análisis. Los ECR coordinaron, organizaron y analizaron tanto en sus regiones como a nivel nacional, y fueron reconocidos por el ECN:

[...] Muchas gracias por su valioso esfuerzo y entrega en los talleres comunitarios y locales [...] Es gratificante poder apreciar cómo la Política Nacional de Protección se construye con los socios estratégicos (desde nuestras comunidades, donde está la riqueza de nuestra razón de ser), y saber que tenemos compañeros y compañeras apasionados por construir juntos esta Política, [...] agradecer a todas y todos por apropiarse de la metodología, contextualizarla para visualizar a la niña, niño y adolescente como sujeto de derecho; y compartirla con los talleres con los socios estratégicos. (Fragmento de carta de la coordinadora IAP a los ECR, 23 setiembre del 2013)

Los equipos valoraron a sus compañeros en las regiones (ver composición N° 20) que lograron trabajar en medio de presiones, algunas de las cuales provenían del propio proceso IAP y otras de la coyuntura institucional y de la falta de apoyo:

[...]La cuestión de la oportunidad, de que el tema de violencia sea conocido más profundamente por los niños, por los actores sociales.[...]. Se habían hecho los talleres. Un poco más, el empoderamiento del equipo respecto al tema, al proceso. No solamente, el tema. No es una investigación que se va ahí, sino que conjuntamente con ellos se va descubriendo. Y, una de las piedras, implica también, hacia noviembre y hacia diciembre, era el asunto de la priorización de la OA respecto a las actividades programadas y el IAP como que salía un tanto desfasada. “Los de Lima, pues que hagan. ¿Por qué no han contratado a alguien? ¿Por qué no han contratado a terceros?”, así, literalmente. “Ellos podrían haber hecho eso y no ustedes, que tienen mucho trabajo”.

Los equipos investigaron en medio de una re-estructuración organizacional vivida como un “remolino” (ver camino IAP del ECN) que implicó cansancio, apatía, desgano e incertidumbre⁴⁷ frente a lo cual el ECN hizo lo posible por alentar a los ECR. Cuando se preguntó al ECI por qué trabajaron en la IAP si no serían evaluados por ella, todos respondieron “por su significado”. 20 investigadores IAP (15 regionales y 5 nacionales) lograron lo que según ellos fue un hito no sólo para la WVP sino para sus propias vidas y lo hicieron “a pesar” y “en medio” de todo.

Uno de los hitos de la participación del ECI y de los impulsores nacionales fue el Taller Nacional V, del 28 al 31 de octubre del 2013 cuando lograron articular la primera propuesta completa del IGPN.

⁴⁶ Estas tareas fueron muy diversas e incluyeron: gestionar la organización de los talleres y otras actividades de la IAP con las regiones y con la oficina nacional; administrar la parte logística y financiera; coordinar y realizar el análisis, entre otras.

⁴⁷ Esta situación afectó directamente a los equipos, especialmente a los regionales ya que se trataba, entre muchos otros cambios de WVP, de un proceso general de evaluación del personal como base para decidir su permanencia en la institución. En esos tiempos la sombra de la “no renovación de contrato” imperaba y colocaba a los participantes en una situación emocional de desmoralización.

Composición N° 20: Celebración del Equipo

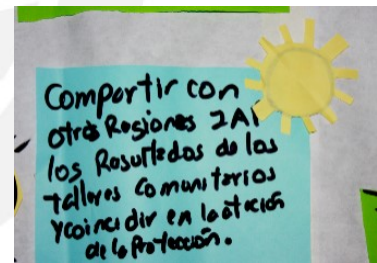


Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los caminos IAP



Camino IAP ECN

Los soles y el “Urra!!” (ver Caminos IAP ECN y La Libertad) evidencian la intensa celebración de los logros luego de sortear varias dificultades que se vivieron en la facilitación, en el manejo de algunas herramientas —como el mapa conceptual que se utilizó para construir el marco



Camino IAP La Libertad

conceptual de la PN— en el uso del tiempo y el estado de ánimo debido a la coyuntura institucional. Algunos revisaron los documentos institucionales por primera vez; otros se conmovieron con la data de las 5 regiones y conocer más profundamente a los otros PDA; otros se sorprendían con los aportes de los NNA. Se emocionaron inmensamente cuando sintieron que las voces diversas que habían escuchado —especialmente las de los NNA— se reflejaban en el IGPN⁴⁸.

La participación de la gerencia nacional cumplió dos grandes objetivos: la voluntad política y aporte como investigadores. Se celebró sus declaraciones, convocatorias y

⁴⁸ El contenido del IGPN está en los Capítulos 4 y 5

especialmente el análisis del marco conceptual y de los lineamientos estratégicos⁴⁹ con reflexiones claves y aliento al proceso, lo que fue grandemente festejado (ver Composición N° 21). La Comisión de Seguimiento se involucró paulatinamente y jugó un papel clave —especialmente uno de sus miembros— en la dirección, metodología, análisis y orientación para el alineamiento y la comunicación. Hubo también crisis por falta de apoyo especialmente en algunas regiones.

Composición N° 21: Celebración de la participación de la Gerencia Nacional



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a registros fotográficos y camino IAP

6.1.4. La tercera etapa

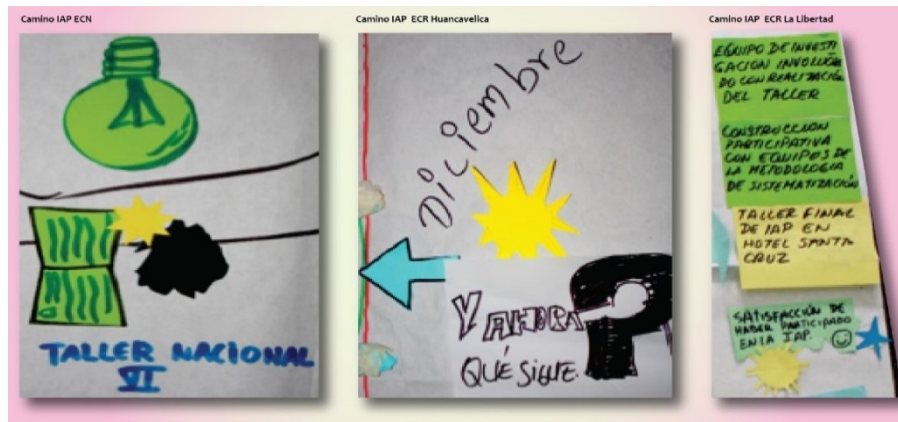
Duró desde Taller Nacional VI (10-13 de diciembre del 2013) hasta la elaboración del primer borrador del reporte final (21 de diciembre del 2013). Este taller final fue un hito de cierre y gran celebración (ver Composición N° 22) descrito con soles, libro abierto, foco, una piedra y la interrogante “y ahora ¿qué sigue?”. No obstante hubo poco tiempo se logró la meta de consolidar el IGPN⁵⁰ incluyendo aportes de los diversos actores dándoles a todos el mismo valor. Lograron identificar posturas, organizar el debate y llegar a consensos creativos gracias al tetralema⁵¹ como recurso para construir el marco conceptual y los lineamientos estratégicos. Los lineamientos programáticos fueron trabajados en grupos, con retroalimentaciones escritas.

⁴⁹ El ECN presentó a los gerentes un resumen ejecutivo de la construcción hecha en el Taller Nacional V, con dinámicas de discusión y generación de consensos. El contenido más específicos de los aportes de los gerentes está desarrollado en el capítulo 5.

⁵⁰ Para ello se utilizarían como insumos: el Segundo Reporte IAP, los análisis de los NNA y de la gerencia nacional. Estos aportes son el contenido del IGPN y se encuentran desarrollados en los capítulos IV y V.

⁵¹ Esta es una de las utilidades del tetralema que lleva a no quedarse con posturas confrontadas y tener que optar por una de ellas, sino la posibilidad de encontrar una tercera opción que combine o que plantee una de las opciones pero con ciertas condiciones. Una explicación más detallada del tetralema como técnica de debate, se encuentra en el capítulo 3.

Composición N° 22: Celebración del Taller Nacional VI (Final)



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los caminos IAP y balance final

Se elaboraron los Caminos IAP (5 regionales y uno del ECN) con los que se hizo el Balance Final del proceso. Todo se expuso en un Mural (ver Composición N° 23) y posteriormente se creó colectivamente la canción “Cuidado con amor”⁵² lo que fue planeado por el ECN como forma de extender el proceso IAP a toda la institución: “[...] se está implementando de una manera sinfónica y al final terminamos en una canción y ya no es más ECN sino toda la institución”. Luego del taller, el ECN elaboró el primer borrador del reporte final el 21 de diciembre del 2014 y a partir de allí comenzó una larga “Etapa posterior” que ha consistido en la revisión de todo el material, ajustes en los análisis, pulido del reporte final, exposición previa de resultados en distintos espacios institucionales, la inclusión progresiva de las conclusiones y recomendaciones en distintas decisiones gerenciales de la institución y, finalmente la elaboración de la versión final y su publicación bajo el título “Cadena perpetua a la violencia. Investigación acción participativa sobre protección de la niñez”, así como la sustentación académica.

⁵² Las letras está en el Anexo N°09; fueron escritas con las ideas fuerza de los participantes, incluidos los NNA, a partir del IGPN. Este medio artístico fue una herramienta sintetizar sentidos y crear colectivamente su expresión. Para componer la canción se siguió la siguiente secuencia: exposición del mural de un representante del ECI, trabajo en parejas para aportar ideas fuerza; trabajo del equipo de composición musical para convertir todas las ideas fuerza en versos de la canción. La música la propuso el artista invitado y fue ajustada con el equipo musical.

Composición N° 23: Mural IAP con el producto y el balance final del proceso

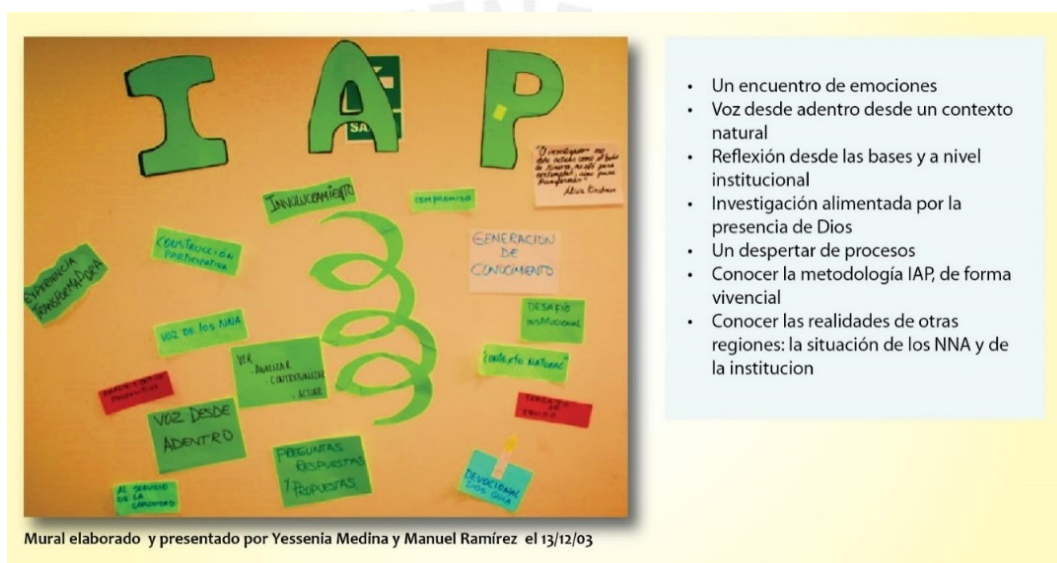


Fuente: elaboración propia, 2014. En base a los registros fotográficos del Taller Nacional VI

6.2. El meta análisis del Proceso: la hermenéutica de la maravilla

Ahora descifraré el sentido de un proceso que sus actores describieron como “maravilla” con lo que sin saberlo usaron la misma palabra con la que Fals Borda (1999) señala lo que la IAP logra gracias a que toca a los participantes al generar transformaciones en la situación y en sus propias vidas, a pesar de ser un proceso lento. La materia prima con las que escojo acceder a esta “hermenéutica de la maravilla” son las columnas (ver Composición N° 24) elaboradas por Manuel Ramírez (ECR Huancavelica) y Yessenia Medina (ECR La Libertad)⁵³.

Composición N° 24: Balance Final del proceso IAP realizado por el ECI



Fuente: elaboración propia, 2014. En base al mural del los Caminos IAP en el Taller Nacional VI

Nos ubicamos en el campo neurálgico de las herramientas gerenciales requeridas para asumir el reto de la PN una de las cuales es la IAP cuya esencia incluye tres planos intersectados alimentados mutuamente: la investigación, la acción y la participación. Las columnas de esta “hermenéutica de la maravilla” se refieren, por lo tanto, a un proceso del campo disciplinar de la GS⁵⁴ y a la generación de un conocimiento sobre cómo lograr una GSPN eficaz, legítima y con soporte institucional.

6.2.1. IAP como encuentro de emociones

El proceso IAP fue, según Yessenia Medina (ECR La Libertad), “un encuentro de emociones” negativas y positivas —evidenciado en la Trama de Hitos y en los

⁵³Estas columnas fueron la síntesis del Balance Final (en el Anexo N° 09 está el balance completo) realizado por el ECI en base a sus Caminos IAP (en el Anexo N° 10 están los caminos completos).

⁵⁴ Ver en el Capítulo 2, el gráfico N° 04 la IAP aplicada a la Gerencia Social

Caminos IAP— lo que podemos leer desde tres perspectivas. En primer lugar, desde el marco de la IAP que muestra la dimensión vivencial y emocional que Fals Borda (1999) ha descrito como propio y esencial de la IAP que exige no solo un manejo técnico sino el involucramiento vivencial en tanto seres “sentipensantes” que conectan corteza con corazón al investigar. En segundo lugar, desde el marco de la Teoría del Cambio Organizacional por el que los sentimientos, actitudes y comportamientos se movilizan cuando se desencadena un proceso de cambio, especialmente el “paradigmático” en el que las resistencias y aperturas se intensifican y actúan como campos de fuerza contrapuestos (Lewin). Y, en tercer lugar, desde la Visión Integradora de la Política que ubica las emociones como parte sustantiva del soporte humano que se requiere para construir e implementar una política garantizando así su institucionalidad.

Es, por lo tanto, una columna hermenéutica fundamental del proceso de construcción de una política. Al no referirse simplemente a “emociones” sino a un “encuentro de emociones”, se trata de esa combinación entre soles y piedras, focos y remolinos, aperturas y resistencias, alegrías y tristezas, serenidad y ansiedad, celebraciones y crisis. Esto es, en primer lugar, propio de toda IAP —por la complejidad y dificultad que supone su realización, y porque convoca como investigadores a seres humanos— y, en segundo lugar, dependiente del tipo de IAP, de la realidad en la que se inserta y que se quiere transformar, de los actores, del objetivo, de los cambios generados, del nivel de conocimiento y apropiación del método, entre otras condiciones. Metas grandes tienen costos grandes.

Las resistencias son múltiples: al método en sí, a las actitudes y estilos de las personas, a las demandas y a los cambios; las experimentan tanto los equipos como la facilitadora externa. Si la realidad que se busca cambiar es la GSPN que está íntimamente ligada a un problema tan sensible como la violencia contra la niñez, entonces el encuentro de emociones se potencia. Si ya de por sí una IAP aplicada a una realidad comunitaria es un proceso complejo y complicado, las dificultades se diversifican e intensifican cuando estamos ante una IAP aplicada a una gestión organizacional porque entonces se llega a confrontar “cuellos de botella organizacionales” (Tovar 2011) y también las obstrucciones institucionales y personales que se activan cuando una institución es desafiada a salir de su zona de comodidad. Esto es aún más difícil cuando se opta por la variante colaborativa que exige la participación de los actores en todas las fases y aspectos del proceso

investigativo lo que plantea el desafío de organizar esta participación que es exigente si se quiere el equilibrio dialógico. Eso se hace más difícil aún si dentro de los actores están los NNA porque entonces se abre una agenda exigente en una metodología de investigación que no ha desarrollado aún instrumental para estas etapas vitales. Y si el proceso busca generar cambios complejos dentro de una institución compleja que además vive cambios complejos al momento de la investigación entonces realmente el proceso como un todo navega en aguas turbulentas con lo que es inevitable experimentar el “vértigo frente a la incertidumbre” (Maturana). Son muchos los retos que supone y por lo mismo, muchas las posibilidades de emociones encontradas. Pueden llegarse a extremos de polarizaciones y estancamiento —como nos sucedió— debido a múltiples factores que tienen que ver los juegos de intereses (Tovar 2010) que operan en distintos planos. A fin de cuentas, tiene que ver con la humanidad de los participantes —incluida la facilitadora externa— y con sus capacidades emocionales para lidiar con la frustración, el temor, el cansancio, el desgano, la desconfianza o la impotencia. Y cuando el tema se vincula a una realidad sensible como la violencia contra la niñez, entonces, la sensibilidad está a flor de piel.

Este “encuentro de emociones” no puede dejarse al azar. Amerita desarrollar una “gestión emocional” para lo cual es preciso la conciencia de que entrar a este tipo de procesos, propiciará ineludiblemente un campo de fuerzas con alta carga emocional para lo cual hay que estar preparados de tal forma que las emociones se pongan al servicio y no en contra. Se requiere incluir en el diseño de investigación de manera intencional y cuidadosa espacios de revisión, evaluación, autocrítica (Fals Borda 1999) así como de formación y soporte terapéutico (Barudy) lo cual podrá generar capacidades para la PN y evitar la “quema de los profesionales” (Trenado y otros 2009) que puede ocurrir cuando se trabaja por la PN y potenciarse cuando se la investiga con una IAP. Para ello es necesario complementar las “celebraciones” —lo que es ya propio de la caja de herramientas de la IAP— con otras estrategias de soporte emocional⁵⁵ dirigidas a los equipos y a la facilitadora. Si bien hay cuestiones de personalidad que no pueden resolverse en un proceso investigativo, el reto es que el proceso IAP despliegue su potencial para ser un espacio también terapéutico. Es

⁵⁵Fueron útiles: los momentos de meditación de los equipos, los espacios de encuentro informal, las reuniones para revisión del proceso antes y durante los conflictos, la autoetnografía, la asesoría de tesis con mentoreo. El papel de los asesores de tesis ha sido abordado hasta aquí como asesores metodológicos. Considero indispensable enriquecer este rol considerando que las dimensiones afectivas y éticas son tan importantes como las metodológicas. Este papel fue cumplido por Elizabeth Salcedo quien no sólo me asesoró metodológicamente sino que me mostró algunos caminos para afrontar mi propio “encuentro de emociones”

por ello preciso incluir en la capacitación, además de la metodología IAP, la formación de destrezas emocionales y cualidades para moverse en medio de la incertidumbre usando a favor los vientos en contra producidos por los cambios constantes de fuera y dentro del proceso. Recordar que el llamado es no solo a generar cambios en otros sino en nosotros mismos como “investigadores” y como seres sentipensantes que ponen en el proceso “corazón y corteza” (Fals Borda 1999). “Cambiar en medio de cambios” es difícil pero posible —como constatamos en esta experiencia— para lo cual es vital no perder de vista la meta final.

6.2.2. IAP como articulación de las voces desde las bases y a nivel institucional

Manuel Ramírez (ECR Huancavelica) describió el proceso como “una articulación de las voces desde las bases y a nivel institucional”. El cambio es solo posible con una participación que deja de ser mera aspiración o discurso para ir “de la teoría a la realidad” (Elia Paquiyauri, ECN) con lo que se constata que la IAP permite construcciones orgánicas dentro de una institución de desarrollo.

6.2.2.1. “Para oírte mejor”: el acercamiento como estrategia para oír

La estrategia clave para lograr oír a estas voces a todo nivel es el “acercamiento”. Según Marco Ríos (ECR Cusco) la institución ha tenido la oportunidad de “acercar su oído” y “escuchar los que los niños han hecho, lo que las familias sienten, lo que las comunidades piensan” y con todo ese material se ha llegado a “todo nivel de la institución” Para Boris Gutiérrez (ECR La Libertad) la IAP ha permitido que WVP haga una “construcción desde abajo, desde los cimientos desde la gente”. Para David Huallpa (ECR Cusco) este tipo de investigación a partir de las bases comunitarias es “la primera vez que se hace, especialmente de acercarse a los más vulnerables para a partir de esas voces construir una propuesta” y por ello exige de todos un “cambio de conducta” Para Elia Paquiyauri (ECN), haber escuchado —especialmente a los niños— ha sido un “abrir los oídos” que ha impactado a la gerencia llevándola a plantearse seriamente la pregunta ¿cómo enfrentar esto que hace tanto daño a los niños?

Si no era la primera vez que la institución convocaba a socios estratégicos y a NNA, por el contrario, es su práctica constante, ¿por qué los miembros del ECI sintieron que era la primera vez que lograron “oír” verdaderamente a los NNA y a las comunidades? A la luz de la propia interpretación del ECI, la explicación está en que se generó un real acercamiento: “los diagnósticos se hacen ‘desde la cima de un cerro’, la IAP se hizo bajando y estando al lado de la gente” (Jover Enriquez, ECR

Huancavelica). ¿Qué tipo de voces emergen del acercamiento? Se descubre que son voces transformadoras con tres rasgos: naturales, dialógicas y políticas

6.2.2.2. Voces naturales que hablan “de” y “desde” la vida

La IAP permitió que las voces fluyan “desde adentro, desde su contexto natural y no se limiten a repetir el discurso institucional” (Manuel Ramírez y Yesenia Medina). Se constató que cuando los NNA estuvieron más lejos de la “formalidad” de los discursos –sea el de WVP institucional o el discurso de derechos que maneja la red ANALIT⁵⁶- más posibilidades tuvieron de conmocionarse y conmocionar a los adultos con lo que se impulsó la transformación. Los discursos formales comunes en los procesos de diagnóstico o planificación se pueden convertir en estereotipos vacíos y esconder los “discursos vivos”, “relatos” y “paradigmas” más profundos de los NNA y de los diversos actores. La naturalidad emerge cuando un proceso permite conectar a los actores con lo vivencial, lo informal y lo cotidiano que brota de la vida real. Tratándose de los NNA, solo podremos “ser impactados por una cultura de la infancia” (Tonucci) si nos conectamos con sus voces naturales y esto no es solo un desafío para los adultos sino para los propios NNA -especialmente los organizados- que sufren la adultización, el tecnicismo y la formalización como fruto de las intervenciones.

6.2.2.3. Voces dialógicas que acortan brechas

Se descubrió que cuando las voces que se oyen son dialógicas, entonces se pueden construir puentes para acortar brechas entre distintos planos y actores⁵⁷. El mayor logro y la innovación de la IAP fue el diálogo horizontal NNA/adultos (Daniel Yépez, ECN) lo que implicó ir más allá de los paradigmas de participación –como la escalera de Hart, la precidadanía y el protagonismo infantil- que proponen como meta que los NNA puedan actuar autónomamente sin requerir de los adultos. El paradigma de participación dialógica descubierto es similar al co-protagonismo (Cussianovich 2010)⁵⁸, a la “pedagogía de la convivencia” (Luis Sime 2002)⁵⁹ y a la “nueva filosofía

⁵⁶ El “discurso” que se maneja en la red ANALIT es el de derechos. La institución maneja el discurso de “bienestar”. Ambos se encuentran presentes en los NNA.

⁵⁷ Las que se vivieron con mayor intensidad fueron las brechas: NNA/adultos, personal de campo/gerencia nacional, institución/socios estratégicos y NNA, y saber práctico/saber académico.

⁵⁸ Es muy significativo que el “co-protagonismo”, según el relato del propio Cussianovich (hecho en el marco del Diplomado sobre Políticas y Programas sobre niñez y adolescencia, de la Universidad Antonio Ruíz de Montoya, 2014), fue propuesto por los propios NNA frente al distanciamiento que la práctica del “protagonismo” había producido. Esto mismo sucedió en la IAP en la que fueron los NNA quienes recalcaron la necesidad del vínculo con los adultos al ejercer su actoría social.

⁵⁹ de Luis Sime (2002) cuyo central es “educar para convivir en la verdad” en un contexto de corrupción que requiere de una “limpieza” para no seguir construyendo una “sociedad de cómplices” sino una “comunidad de ciudadanos” como sujetos de derechos y responsabilidades con una ética de la indignación en clave de “resistencia personal, grupal y social” (170-175).

de gobierno” (Tonucci)⁶⁰, todos los que enfatizan la participación conjunta de NNA y adultos para la gestión pública. Para ello, es necesario no “absolutizar” ninguna voz, y evitar el “basismo” (Rodríguez Villasante) y la “apología del populismo” (Fals Borda 1999)⁶¹.

También se descubre el valor del diálogo de los NNA con sus pares remontando así la tendencia —acentuada en los NNA organizados— al monólogo, con lo que confirmamos la importancia de incluir en los procesos de investigación con niños, las relaciones de niñas y niños entre sí, así como las relaciones adultos-niños (Pereira, 2008). Se requiere promover intencionalmente entre los NNA el diálogo, la compasión y la solidaridad como base de la conmoción e indignación ante el dolor de otros niños. Es a partir de eso que una data diagnóstica puede ser percibida como “grito de llamado”. Este grito porta el paradigma desde el cual podemos replantear nuestro abordaje de la PN y nos libra de los datos fríos o sensacionalistas⁶² que se distancian de las vivencias y que reducen los diagnósticos a fórmulas y esquemas o repeticiones de los “discursos” que los adultos o la institución esperan escuchar. Las voces “formalizadas” pueden llegar a ser voces desprovistas no solo de afecto o empatía sino de indignación.

Las voces dialógicas permiten también establecer puentes para acortar brechas entre el saber práctico y el académico, y con ello transformarnos a todos: personas, comunidades e instituciones (incluida la academia). Se constata que es posible generar conocimiento participativamente y hacerlo desde la propia realidad, tal como fue la aspiración de la IAP desde su gestación en el contexto latinoamericano (Montero 2006) —esto fue vislumbrado por el ECI: “todos hemos sido parte de esta construcción de conocimiento” (Manuel Ramírez) —. Para lograrlo requerimos aplicar, como lo pudimos comprobar, la “epistemología holística” para construir convergencias entre ambos saberes (Fals Borda 1999) tarea nada sencilla ni automática, mucho más cuando participan actores tradicionalmente excluidos del rol de investigadores y cuando los actores de una institución tienen formación académica convencional que

⁶⁰ El proyecto “La ciudad de los niños” está inspirado en Tonucci, trasciende lo educativo y busca lo político: el niño como “paradigma de una nueva filosofía de gobierno de una ciudad” <http://www.lacittadeibambini.org/spagnolo/progetto/motivazioni.htm>

⁶¹ Lo que quiere decir que algo no es verdad porque lo digan los NNA, comunidades o equipos del campo ni mentira porque lo digan los adultos, las autoridades o la gerencia.

⁶² Hay espacios, momentos y un contexto para que los relatos crudos de la violencia sean hechos, siempre con la mira en ver cómo afrontarlos y cuidando siempre en que las instituciones no manipulen y usen los relatos de dolor para sus propósitos institucionales y luego no se comprometan con ellos ya que dolor escuchando es dolor que nos compromete.

privilegia el positivismo. Esta nueva epistemología es un desafío integrativo y, por lo mismo, exige revisión en varios planos: el fundamento epistemológico, los criterios de validez, la construcción y validación de los instrumentos, la ruta metodológica, y las formas de análisis y de comunicación de los resultados. Por ello, hay que ir más allá de la explicación o “capacitación” sobre la IAP y buscar un real replanteamiento epistemológico y cambio de actitud para abrirse a una epistemología alternativa que propone generar conocimiento a partir de una acción transformadora y participativa. Hay que asumir el reto de esta convergencia a nivel de validación y para ello se requiere en primer lugar, entender y aplicar la validez propia del enfoque cualitativo que es ecológica y socio política, y, en segundo lugar, buscar su convergencia con la validez propia del enfoque cuantitativo: la externa e interna⁶³. Es también necesario crear espacios para que sujetos excluidos de la producción de conocimiento se conviertan en reales investigadores sin caer en la ideologización que propugna una “ciencia del pueblo” —posición inicial de Fals Borda— para crear ahora una “ciencia del encuentro” desde el paradigma del diálogo que permite confrontar más radicalmente aún “el ethos explotador y opresivo que ha saturado el mundo” (Fals Borda 1999). Esto permite fortalecer la condición de “aprendiente” de una organización y así fortalecer el soporte institucional en la construcción de políticas con visión integradora (Tovar 2012) y muestra un camino para desarrollar las capacidades esenciales para abordar el reto de la complejidad de la PN (Naker 2011)

6.2.2.4. Voces políticas como voces transformadoras

Las voces que emergen de un acercamiento no se alzan solamente para ser escuchadas sino para influir activamente en la toma de las decisiones y, por lo tanto, en la transformación. Son, por eso, voces políticas. Para ello hay que trascender el “sentimentalismo” y buscar la “conmoción” que no se produce necesariamente con la observación directa de las escenas de violencia⁶⁴ ni solamente con los relatos del horror que cuando son incentivados podríamos –sin percatarnos- crear situaciones de “revictimización” o alimentar el morbo en las consultas o diagnósticos.

⁶³ En la investigación se vivió una tensión entre las dos formas de validación, al final primó la validez propia del enfoque cualitativo. Se tenía un material que requería también una mirada cuantitativa pero no fue explorado suficientemente.

⁶⁴ Los actores de WVP no tuvieron acceso a observaciones in situ de cuadros de violencia que los pudieran conmover, sino a “relatos” y “discursos” provenientes de los NNA y de los socios estratégicos. Por su parte, los NNA tuvieron primariamente como fuente para su diagnóstico su propia experiencia (vívida u observada en otros niños y niñas) y secundariamente las voces de sus pares en las 5 regiones del país (dentro de un cuerpo de data que analizaron). Los socios estratégicos tuvieron la oportunidad de escuchar a los NNA que estuvieron en los grupos multiactores y tuvieron acceso a sus propias memorias sobre sus experiencias de niñez con sus familias de origen así como a sus experiencias actuales como padres o como testigos de la violencia en otras familias.

A la luz de lo vivido, las voces que realmente remueven y comprometen a NNA y adultos, son las que combinan “dolor con indignación” e “indignación con esperanza”⁶⁵. Cuando nos cuidamos de las manipulaciones y populismos, y cuando se respeta el derecho de todos los actores a ser parte, estas voces le dan a las políticas y programas públicos o privados no solo la legitimidad sino también la eficacia y pertinencia que requieren. Cuando esto sucede, la transformación no se vive solo como un plan futuro sino que se va dando en el mismo proceso. Tratándose de la construcción de políticas, un proceso así tiene insertada la “incidencia” en su misma base porque fortalece las capacidades y crea espacios de decisión para los decisores públicos y privados, formales e informales, incluidos los NNA. Cuando eso sucede los actores tradicionalmente excluidos de las decisiones experimentan en forma práctica el respeto y la valoración de su dignidad como actores sociales y se llega a producir la “catálisis social” con la emergencia de nuevos modos de ser “líder” (Fals Borda 1999), lo cual trae consigo la alegría —como sucedió con los NNA, los facilitadores de campo y los actores externos cuando pudieron construir el IGPN juntamente con los adultos, la gerencia nacional y los actores internos—. Aplicado esto a los NNA y a la PN se logra descubrir no solo la “conveniencia” de su participación por la calidad de aportes⁶⁶ —que ratifica lo señalado y aún prescrito por diversos instrumentos como la Convención, el estudio de Pinheiro (2006)— sino su “significado político”.

6.2.2.5. Herramientas distintas para voces distintas

Para lograr estas voces naturales, dialógicas y políticas, se requiere pensar en herramientas distintas a las tradicionales —incluidas las de la tradición participativa que también refuerza voces artificiales, monologantes y débiles—. Se necesita poner atención en las formas de levantar información y de propiciar el análisis, buscando generar la indignación con un enfoque centrado en las soluciones y no en los problemas como lo han enseñado los NNA en forma práctica y efectiva. Para ello se necesita encontrar los dos equilibrios planteados por Fals Borda (1999): la praxis con la frónesis por medio de la “serenidad aristotélica” que libra del “activismo reactivo” y de la ideologización, y el corazón con la corteza que lleva a la transformación tanto

⁶⁵ No solamente las voces de los NNA organizados tuvieron estos rasgos de expresar dolor, indignación y esperanza, sino las de niños, niñas y adolescentes de comunidades sin organización. Si bien los NNA organizados manejaron en un principio un lenguaje de derechos y categorías propias de su contacto con normativa, los no organizados coincidieron en su indignación frente a la violencia que fue gravitante en todo lo que se generó en este proceso. Estas voces se expresaron como relatos verbales, escritos o gráficos, narraciones de experiencias o exposición de posturas frente a la realidad las cuales fueron descritas por los propios NNA como “gritos de llamado” “búsqueda de solución” y “exigencia de justicia”.

⁶⁶ Esto se puede ver nítidamente en el contenido del IGPN que está desarrollado en los capítulo 5 y 6

social como personal —lo que pudo ocurrir en la experiencia, tal como lo ha señalado el ECI—. Así es posible el “despliegue del espíritu científico aún en condiciones limitadas y lograr pertinencia sin altos costos” (Fals Borda 1999) con actores que usualmente no realizan investigación como lo hemos podido constatar.

Se requieren herramientas para que las voces sean incorporadas en las decisiones finales evitando el esencialismo y basismo —especialmente cuidando de no privilegiar las voces de los NNA por ser niños— para lo cual es importante incluir la crítica y autocrítica para sustentar y flexibilizar las posturas, y forjar una reflexividad para construir “innovaciones sociales” sin limitarse a “dar la palabra” o “responder a la necesidad sentida” sino buscando un cuestionamiento profundo (Rodríguez Villasante)⁶⁷ lo que es clave para desarrollar metodologías para una participación dialógica que crea consensos y crea cambios a partir de los disensos.

Las herramientas para propiciar estas voces naturales, dialógicas y políticas, no son fáciles de encontrar ni es efectivo dejar su construcción en manos de personas ajenas al proceso por más expertas que sean. A veces se requerirá elaborarlas de cero y a veces será mejor adaptarlas. Se requiere una mixtura de técnicas, de actores y de momentos. La construcción, validación y reajuste participativo de las guías metodológicas logra no sólo “triangular” la información sino fundamentalmente “generar conocimiento” con validez ecológica y sociopolítica (Montero 2006). Se ha probado la pertinencia de una ruta metodológica flexible que se vaya ajustando conforme avanza el proceso; esto vale también para la dinámica en cascadas que si bien es ideal porque permite nutriendo cada paso con las construcciones anteriores, esto no siempre es posible y hay que abrirse a lo simultáneo. Lo importante será encontrar la forma de interconectar los pasos y productos.

6.2.3. IAP como despertar de procesos

La pregunta que resonó constantemente para el ECI fue la planteada por los socios estratégicos: “¿Y ahora qué?”. Yessenia Medina se pregunta si va a quedar solamente como un conocimiento de libros y todo el ECI respondió “¡No!”. Desde su perspectiva “se han despertado procesos” que no pueden parar porque no es posible escuchar las voces y quedarse solamente en eso. Aunque es consciente de lo difícil y largo del proceso su propuesta es “crear nuevas versiones” ya que se ha vivido un

⁶⁷ Estas innovaciones se ubican tanto en el contenido como en el proceso del IGPN Y fueron, entre otras: el holismo, la estrategia multiactor, el paradigma del cuidado con amor- que son el fruto de la mixtura de enfoques y alineamientos que aportaron los diversos actores participantes.

“aprendizaje total porque se ha escuchado desde lo más bajo hasta lo más alto” animada por su convicción de que “el investigador no debe actuar como el búho de Minerva que “contempla el conocimiento y no transforma”.

La razón para que los procesos despertados no se detengan es la envergadura de las transformaciones que sienten que ha vivido la institución. Desde la óptica de Roberto Casquero (ECR Lima) y de Mabel Yaranga (ECR Ayacucho) el cambio institucional vivido ha sido romper esquemas y construir una política en base a conexión con la realidad de la comunidad y de los niños. Desde la perspectiva de Norma Calderón (ECR Ayacucho), la IAP ha configurado un nuevo rol para los miembros del ECI “el papel de voceros, pacificadores, canales y facilitadores” de la voz de la comunidad y de los NNA con lo cual se puede cambiar la dirección de construcción de los lineamientos que suelen ser de abajo hacia arriba; el más importante aporte desde su óptica es la “metodología lúdica” que recoge los sentimientos y emociones vivenciales del niño y del adulto en la misma acción lo que luego puede plasmarse en los documentos de gestión. Jover Enríquez (ECR Huancavelica), Handry Saldaña (ECR La Libertad) y Juan Mansilla (ECN) consideran que la institución debe socializar y extender la experiencia a todo el personal, como una forma de poner en práctica las decisiones y responsabilidad en la PN para lo cual se pueden utilizar las herramientas construidas en los diseños de los procesos en la institución⁶⁸. Esto permitirá que en todas las áreas revisen su trabajo y se pregunten ¿para qué lo hacen? con lo cual podrán ir más allá de las actividades programadas. De este modo la hermenéutica del ECI se conecta con lo que los autores han señalado como condiciones, capacidades y desafíos para lograr una PN con enfoque complejo y alimentada por un paradigma holístico (Naker 2011; Pinheiro 2006; Barudy).

6.2.4. Investigación alimentada por la presencia de Dios

El proceso ha sido percibido también como una investigación alimentada por la presencia de Dios. Según el balance de Yessenia Medina, la experiencia espiritual de los tiempos de reflexión devocional⁶⁹ vivida como algo también participativo y libre les permitió discernir: “este es el camino, esta es la luz, Dios está con nosotros y nos va a permitir tener un fruto muy bonito de toda esta reflexión”. Esta es una de las fuentes

⁶⁸ Estos deseos expresados por el ECI en su balance final vienen haciéndose realidad con su utilización para la construcción de su Estrategia Nacional.

⁶⁹ Los devocionales a los cuales Yessenia Medina hace referencia, fueron espacios en los que el equipo pudo meditar tanto con respecto al contenido como al proceso que estaba viviendo; fueron participativos, vivenciales y muy artísticos, con gran profundidad y belleza que lograron tocar profundamente las fibras de los participantes y les permitieron ahondar la comprensión y el compromiso con la IAP.

que dotó al equipo de la fortaleza, inspiración y el ánimo que requería para afrontar las profundas dificultades y crisis. Así, la IAP se mostró como un camino no sólo técnico o emocional sino también espiritual⁷⁰. Se puede generalizar la reflexión y concebir la espiritualidad como motor vocacional que va más allá de una opción religiosa o ideológica particular. Visto así podemos pensar en un camino de enriquecimiento mutuo entre la espiritualidad y la IAP: la IAP como recurso para hacer práctica una espiritualidad comprometida con la transformación de la GSPN; y la espiritualidad como fuente de vigor, dirección, fuerza, discernimiento, aliento y sentido para la IAP.

6.2.5. IAP como metodología que se conoce en forma vivencial

Cómo enseñar la metodología siempre fue un reto para mí sobre todo con un ECI que si bien no la conocía, si tenía mucha experiencia con metodologías participativas y unos pocos en investigación⁷¹. El que mi opción pedagógica haya sido la “vivencia”, hace muy conmovedor que en el balance final el ECI considerara como uno de los aprendizajes más significativos “aprender vivencialmente la metodología IAP” (Roberto Casquero, ECR Lima), que describiera este aprendizaje como “profundo” (Eduardo ECR Cusco), “nuevo” (Marco Ríos ECR Cusco), y detectara como rasgo central el “escuchar la voz, el sentir y clamor de los NNA” (David Huallpa ECR Cusco). No fue fácil enseñar la IAP vivencialmente, sin embargo, de acuerdo a este balance final lo pudimos lograr. El aprendizaje de la metodología constituye también una transformación: cambia el paradigma y el estilo no solo de investigar, sino de vivir. Las características personales se entremezclan con el manejo técnico y con la coyuntura sobre la que se vive la IAP. Generalmente el descubrimiento de la esencia epistemológica, metodológica y ética de este camino de investigación se produce al final, cuando se puede mirar atrás y encontrar el hilo interpretativo de todo lo vivido, cuando se mira el proceso desde la Trama de Hitos y del Camino IAP. Y para esto no hay reglas, va ocurriendo en tanto se va caminando. La IAP más que “enseñarse” o “exponerse” se “inspira”.

⁷⁰ Este aspecto estuvo muy asociado con la identidad cristiana institucional e individual del ECI.

⁷¹ Opté por no dar una capacitación “formal” porque asumí que una metodología como la IAP solo podría ser aprendida viviéndola y descubriéndola en forma progresiva. A partir de una exposición general de los principios y variantes, se fue caminando. De este modo se fueron tomando las decisiones que se requirió. Por ello en los primeros momentos expuse al ECI los cimientos y las variantes a partir de lo cual optaron por asumirla en su forma más radical. Luego continuamos caminando y la metodología fue siendo explicada conforme la realidad nos exigía dar los pasos clásicos de la IAP o cuando éramos exigidos a encontrar nuestras versiones dado el contexto de nuestra investigación. Viví una exigencia permanente de ensanchar mi propio marco metodológico a la luz de cómo el proceso se venía configurando y cómo la coyuntura iba cambiando. Combiné esta formación en la práctica con momentos más organizados y elaborados de capacitación y bibliografía académica. Sin embargo, mi acento continuó siendo –hasta el final– el de la formación por medio de la vivencia. Para ello utilicé una gama de estrategias: las cartas, las conversaciones, las exposiciones, las dinámicas lúdicas, las retroalimentaciones de los reportes o documentos diversos que se iban produciendo con sustentos basados en lo esencial de la metodología.

También me contó que cuando uno estaba
contento se veían cosas maravillosas.



El corazón es un hermoso canal

Dibujo de Fito Espinosa en "El capitán de los cielos intermedios"

Capítulo VII

Conclusiones y recomendaciones

Capítulo 7

Conclusiones y recomendaciones: y ahora ¿qué?

En efecto “el corazón es un hermoso canal” y cuando busca servir a la transformación de una realidad cruel como la violencia contra la niñez adquiere un sentido de urgencia y trascendencia. Es momento de ver adónde nos llevó el corazón y obtener así conclusiones y recomendaciones¹ como respuesta a la sencilla e ineludible pregunta que hicieron los actores participantes: y ahora, ¿qué? Responderla nos coloca en el mismo centro de la GS que tiene hoy como uno de sus retos prioritarios construir una PN capaz de condenar a la violencia contra la niñez a “cadena perpetua”² sin medias tintas ni titubeos.

Abordo esta tarea muy contenta por el balance final de la IAP y por eso espero ver la maravilla que el ECI y Fals Borda consideran que logra finalmente a pesar de sus grandes dificultades. Lo hago teniendo muy presente que esta investigación carga en su conciencia un “grito de llamado” de los NNA provenientes de comunidades en condiciones de una pobreza que configura una realidad cotidiana de violencia en sus múltiples expresiones instalada en las mismas entrañas de nuestro país que paradójicamente ostenta cifras oficiales de crecimiento y desarrollo. Carga también el pedido de auxilio de los padres y madres que sienten culpa y tristeza por el maltrato que ocasionan o que observan y que no pueden solucionar. Carga además el dolor y la indignación de funcionarios, líderes comunitarios y facilitadores de campo de la organización que experimentan impotencia y claman por ayuda. Este grito múltiple está dirigido a políticos, investigadores, centros académicos, operadores, líderes sociales y, en general, a todos porque somos responsables sin excepción. Es un imperativo ético no hacer oídos sordos a este grito porque de lo contrario, la violencia

¹ Algunas de estas conclusiones y recomendaciones ya han sido alcanzadas en diferentes momentos al ECN, a los NNA y a la gerencia. Como producto de nuestros intercambios hemos ido madurando las ideas tanto el propio ECN para articular sus propias conclusiones como yo para abordar las mías.

² Esta fue la sentencia que le dieron los NNA en su “Juicio a la violencia”

contra la niñez seguirá fortaleciendo sus cadenas y ahondando sus espirales, mientras nosotros seguimos con nuestros programas, marcos y sustentaciones.

7.1. Conclusiones

7.1.1. Es posible lograr un IGPN consistente

El hecho que el primer objetivo específico³ se cumpliera plenamente nos permite concluir en forma contundente que no solamente es “necesario” sino “posible” poner en práctica los mandatos acerca de la PN, tomar en serio las estadísticas registradas y ocultas de la violencia contra la niñez y responder al “grito de llamado” que exige una solución “desde la raíz”. Aunque el IGPN no es acabado, menos aún perfecto, es un intento serio y concreto de aterrizar el cambio paradigmático de la PN hasta el cambio operativo requerido para contribuir a una “infraestructura de cambio” (Naker 2011) lo que se expresa en los aportes que “en” y “desde” WVP se vienen dando en orientaciones conceptuales, diagnósticas, estratégicas y programáticas.

7.1.2. El paradigma holístico no es “adorno” conceptual de las políticas de PN

Con el segundo objetivo específico⁴ nos propusimos obtener conocimientos a partir del contenido del IGPN. Estos conocimientos se sintetizan en el “paradigma holístico” que no es “adorno” conceptual de las políticas y los marcos legislativos de la PN sino la “clave paradigmática” para construir todos los esfuerzos y así fortalecer en forma estratégica y operativa el enfoque complejo y preventivo (Naker 2011). A partir de esta conclusión emergen otras conclusiones gravitantes:

La PN sufre por problemas en su base conceptual

El problema de la PN no se limita a lo estratégico sino que se ubica en su misma base conceptual. No podrá emerger ningún nuevo paradigma a menos que se tome conciencia que vivimos —desde los marcos normativos hasta las concepciones individuales— una dispersión, yuxtaposición y confusión de conceptos referidos a la violencia y a la PN lo cual se agudiza cuando se “sacralizan” los documentos “oficiales”. Es un problema de gran envergadura que afecta seriamente no sólo la comprensión del fenómeno sino también las actitudes y el abordaje de la PN que

³ El primer objetivo específico fue “Construir un IGPN con la participación de los actores de WVP, los socios estratégicos y los NNA”.

⁴ El segundo objetivo específico fue “Obtener conocimientos a partir del contenido del IGPN referidos a: al diagnóstico situacional de la violencia y protección; y el diagnóstico gerencial y planteamiento del marco conceptual sobre la PN, y de los lineamientos estratégicos y programáticos requeridos para una PN eficaz”.

termina siendo dicotomizado, desarticulado y que privilegia la atención de ciertos tipos de violencia, ciertas causas y cierto tipo de salidas.

Es necesario tomar en serio los viejos hallazgos

Concluimos que la novedad que requerimos en la GSPN es tomarnos en serio algunos viejos hallazgos como el “paradigma holístico”. Ratificamos que el llamado es a tomarlo radical, compleja y transversalmente, teniendo como foco la solución. Cabe preguntarnos ¿por qué si ya se han levantado desde hace tiempo voces informales —de NNA, padres, madres y líderes comunitarios, entre otros— y voces académicas que nos han dado una pista holística para la PN, aún no son tomadas plenamente? Cuando asumimos este paradigma, logramos frutos inimaginables como nos sucedió en esta IAP que nos llevó a redescubrir y colocar como “figura” lo que suele estar en el “fondo” y no logramos ver. Así fue haciéndose nítida una concepción compleja y radical de la violencia como la otra cara de la moneda de una PN entendida como “cuidado con amor” cuyo sentido esencial resuena con Jorge Barudy quien ya desde 1998 nos dijo claramente que “el dolor invisible de la infancia” es resultado de una “desprotección” cuyo criterio de medida es cuánto se aleja de la “biología del amor”.

La radicalidad de este paradigma está conectada íntimamente con su carácter complejo o sistémico y con su foco puesto en la solución por lo que está puesto al servicio de una “gestión por resultados” o “teoría de cambio”. Este carácter sistémico ya ha sido expuesto en los marcos teóricos y normativos hasta el hartazgo y no hay ninguna novedad en él; lo novedoso para la GSPN es tomarlo hasta sus últimas consecuencias y buscar intencionalmente permearlo todo con esta complejidad o “entretejido”. Para ello, es necesaria una transversalización que permita permearse con el paradigma todas las dimensiones de la política con visión integradora: el ciclo, el círculo y el soporte institucional, así como recorrer internamente cada dimensión buscando darle consistencia y coherencia.

El foco puesto en las soluciones tiene el sello del estilo de diagnosticar de los NNA lo que ya ha sido también identificado: diagnostican la realidad enfocados en las soluciones y no en el problema (Tonucci), tienen una búsqueda instintiva de respeto y justicia buscando soluciones que no se reduzcan a discursos (Naker 2011). Y —añadiría a partir de esta IAP— no solo “diagnostican” sino “conceptualizan” la violencia con la mirada puesta en su resolución, lo cual es un aporte de primer orden para la

GSPN y para nuestra convivencia requerida de verdaderas transformaciones las cuales comienzan desde lo conceptual.

Este tinte peculiar de radicalidad, complejidad, transversalidad y foco puesto en la solución es la vertiente que viene del aporte vivencial, informal y cotidiano que dieron los NNA y socios estratégicos, no de una abstracción teórica y artificial. Por esto se concluye que cuando los procesos de la GSPN se conectan profundamente con la vida real, la comprensión teórica de la violencia contra la niñez y de la PN así como su orientación estratégica y operativa ganan en complejidad y esencia holística.

La PN como “cuidado con amor” replantea la GSPN

La concepción de la PN como “cuidado con amor” contiene serios y profundos replanteamientos para la GSPN. Partiendo de una concepción de violencia como esas “situaciones de desprotección” (Barudy 1998) que se producen cuánto más nos alejamos de la “biología del amor” —que, por lo tanto, es “golpe certero” y también “ausencia de caricia”, dos categorías para tomarse en su sentido literal y metafórico para referirse a lo que se “da” o se “deja de dar” y de impide que los NNA sean felices—, la PN será el “cuidado con amor” para evitar o atender cuando estos “golpes” sean dados o cuando esta “caricia” esté ausente. Con el replanteamiento del “cuidado” a uno holístico, el “cuidado con amor” no se circunscribe a un “círculo íntimo o cercano” sino que se amplía a la sociedad en su conjunto y tiene los dos lados “cuidar y cuidarse” con lo cual se puede erradicar el “proteccionismo” que aún persiste 25 años después de creada la Convención que nació para superarlo. A partir de esto surgen nuevos indicadores y nuevos instrumentos para medir nuestro accionar público o privado en la PN según sea su capacidad para “cuidar con amor”.

La familia no es ni “chivo expiatorio” ni “cajón de sastre” de la GSPN

Se concluye que si bien “la familia importa” —frase de Kliksberg (2013) para hablar del gran impacto de la familia en la vida de los niños y de la sociedad- y por eso mismo es crucial para una PN eficaz, legítima y sostenible institucionalmente, no es ni “chivo expiatorio” ni “cajón de sastre” de la GSPN. Esto es particularmente importante hoy en que el péndulo se ha movido desde el pasado en el que la familia estaba ausente de la agenda pública con lo que se reforzaba el sentido de los hijos como su “propiedad privada”, hacia momentos actuales en los que es el foco “favorito” de los

planteamientos⁵ internacional y nacionalmente. La investigación aporta elementos para cuestionar las limitaciones del “ser familia” a un modelo tradicional, nuclear y occidental que se impone.

Descargar las responsabilidades sociales y del Estado en la familia convirtiéndola en el “chivo expiatorio de las disfunciones sociales” (Barudy 1998) o considerarla el “cajón de sastre” de la cual sacar todo lo que requerimos no solo para la PN sino para resolver los graves monstruos sociales que hemos gestado, sería caer en un nuevo reduccionismo con serias consecuencias para la familia misma y por ende para los niños y niñas. Necesitamos recordar que también la familia requiere de “protección” para “proteger”, es decir de ser “cuidada con amor” para cuidar verdaderamente a sus hijos —lo cual está consagrado en la misma Declaración Universal de los Derechos Humanos— y que la violencia en realidad no es solo “intrafamiliar” sino un fenómeno dependiente de las interacciones con los diferentes entornos. Por ello, la conexión entre familia, PN y cambio estructural es clave, de modo que la familia ni sea “víctima silenciosa” e inerte del sistema (Kliksberg 2013) ni persista con su tradicional “visión autocrática” por la que sus hijos son su propiedad (Bácares 2012). Es en este punto donde el enfoque de la territorialidad de la violencia que ha emergido en esta investigación, permite encontrar recursos analíticos y estratégicos fundamentales uno de los cuales es no reducir la familia como un ente cerrado “dentro” y “hacia” el cual hay que dirigir los esfuerzos sino un espacio abierto con entradas y salidas que exigen estrategias “en” “desde”, “hacia” y “con” ella. Es “sistema vivo, abierto, flexible” susceptible de transformarse a partir de sus interacciones con otros sistemas (Ospina en Paredes y Ospina 2014).

La PN como “cuidado con amor” —con los alcances amplios que tienen el “cuidado” y el “amor”— permite cumplir el derecho de los NNA a una familia que tenga los recursos para este cuidado y el derecho de las familias a las condiciones para gestionar su cuidado con amor, que al ser prioridad en la agenda pública es una forma radical de cumplir “el interés superior del niño”. De allí que el reto no sea sólo “estratégico” sino “político” porque implica que las familias tengan las condiciones para cuidar con amor a sus hijos e hijas y lo hagan como “actoras sociales de la

⁵Normativas como: la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Convención y sus recomendaciones especiales al Estado Peruano, al PNAIA, los pronunciamientos de la Defensoría del Pueblo, la Ley contra la violencia familiar y sexual, y recientemente el Plan Nacional de Familias, entre otras; y estudios y reflexiones como: el ya mencionado estudio de Pinheiro y las recientes reflexiones de Kliksberg que ubican el lugar estratégico de la familia para la PN.

protección”. Es, por tanto, altamente significativo convertir en “lineamiento estratégico” lo que era invisible, en tanto se haga desde un serio replanteamiento de los énfasis en el tutelaje, la punición y la institucionalización, por un lado, y en el proteccionismo, por otro. Haber escuchado atentamente el clamor y la exigencia de los NNA de la investigación que demandan que su protección ponga énfasis en enseñar a sus padres a “ser buenos padres” con un claro rechazo a “victimizarse” y a “demonizarlos” (Barudy 1998) o a verlos solo como autores de la violencia sin ver que también son portadores de amor (Naker 2011) y que son parte de un sistema, ha sido un “trazado de cancha” fundamental.

La PN no solo se trabaja, se vive

Concluimos que a menos que la PN se convierta en estilo de vida organizacional y personal no podrá ser eficaz, legítima y sostenible institucionalmente. Esta reflexión es crucial en tanto existen profundas inconsecuencias entre instituciones y funcionarios que proclaman la PN como responsabilidad “hacia afuera” pero que no la viven “hacia adentro” en sus propias organizaciones y familias lo que ahonda los abismos entre lo que las políticas y programas plantean y los paradigmas, representaciones y prácticas de sus operadores. Un “hacer” como expresión del “ser” personal y colectivo es un camino de consecuencia indispensable y no podrá darse a menos que se asuma el “cuidar y cuidarse con amor” como compromiso ético y estratégico.

El paradigma holístico trae la semilla de una nueva matriz cultural

El paradigma holístico trae consigo la semilla de una nueva matriz cultural capaz de reemplazar la infranqueable “cultura legitimadora de la violencia” que agazapada en los intersticios invisibles del tejido social parecía ganarnos permanentemente la batalla. Esta nueva matriz asoma en el rechazo contundente a la violencia –de parte de NNA y de adultos- con el que asistimos a una ruptura del círculo vicioso que la mantiene como “inevitable” y aún “aceptable”. La cultura de violencia que los autores han señalado como clave (Pinheiro 2009; Larraín y Bascuñan, 2009; Gadames y Aarón 2007; Barudy 1998), está siendo confrontada por medio de un nuevo paradigma en las relaciones sociales y familiares que desmontan clara y fuertemente los patrones autoritarios de antaño. En el caso de los NNA, que son organizados y conforman la red ANALIT, hay señales de que esta matriz se expresa en elementos ricos de claridad tanto para conceptualizar, diagnosticar y proponer salidas, como para rechazar frontalmente cualquier expresión de violencia. Si bien está presente en varones y mujeres, en la investigación se vio mayor gama de expresiones concretas de

compromiso y cuidado amoroso en los varones lo cual podría estar dando señales de la emergencia de una “nueva masculinidad” en la que el cuidado con amor es a la vez aspiración y decisión.

La fuerza y ramificación de esta matriz cultural alternativa a la violencia –que en algún momento en la investigación se denominó “cultura de ternura”- habla también de nuevos paradigmas de niñez que son nuevas representaciones que las asumen no solo los adultos con respecto a los NNA sino los NNA con respecto a sí mismos. Es allí donde radica su mayor valor ya que estamos ante representación que los propios NNA van construyendo de sí mismos y que tienen como esencia la “interdependencia” con los adultos y no la “autonomía” entendida como una visión autocrática y, por lo tanto, fragmentaria (Ospina en Paredes y Ospina 2014). Estamos ante NNA que nos muestran un modo de ser niño y niña caracterizado por una sed de equilibrio entre deberes y derechos, y un sentido de responsabilidad frente a la protección de sí mismos y de los demás, con una visión tanto estructural como inmediata de la vida, con una vocación por la justicia y por la ternura como formas de relación. Estas representaciones tienen un valor inmenso porque son la semilla de una fuerza capaz de desmontar tanto el adultocentrismo como el “niñocentrismo” —distorsión pos Convención del “interés superior del niño”— y de espantar los proteccionismos que persisten en posiciones que ven con sospecha el atribuirle a los niños alguna responsabilidad en cuanto a la PN. Los NNA plantean en forma muy práctica, una “recodificación” de las relaciones entre adultos y NNA y una forma práctica de recrear tanto una “nueva cultura de infancia” como una “nueva cultura de adultez” sobre la base del reconocimiento, la semejanza y la horizontalidad (Bácares 2012).

7.1.3. La IAP puede construir políticas con visión integradora

Es la conclusión que emerge del tercer objetivo específico⁶. La IAP ha probado ser un camino para construir políticas con “visión integradora” es decir, políticas que integran en forma compleja su ciclo, círculo e institucionalidad. Esto es trascendental si consideramos que, de acuerdo a Tovar (2011), esta construcción es, por un lado, “imprescindible” y, por otro lado, un “desafío de envergadura” lo que nos habla de su extremada importancia y dificultad. Dado que uno de los más serios problemas de la

⁶El tercer objetivo específico fue: “Obtener conocimientos metodológicos a partir del proceso de construcción del IGPN referidos a: el potencial de la IAP para construir y ejecutar políticas de PN, las condiciones para que un proceso promueva el cambio paradigmático de la protección de la niñez en una institución, y los desafíos teóricos y metodológicos de la participación de los diversos actores (incluyendo a los NNA).

PN tanto del sector público como del privado es la alarmante desarticulación, desenfoque, ambigüedad y dispersión de las intervenciones, así como la ausencia y debilidad de evidencias tanto cuantitativas como cualitativas, la IAP emerge como una alternativa realmente potente para lograr procesos que trabajan en varios planos simultáneos: las interacciones entre las dimensiones de la política para hacerla realmente con visión “integradora” tejiendo el ciclo, el círculo y la sostenibilidad institucional; la conexión con la investigación que pueda aportar a la gestión del conocimiento fortaleciendo la capacidad para que una institución sea una “organización aprendiente”; y el desafío de generar verdaderas transformaciones institucionales. Estos aspectos en forma conjunta son posibles con la IAP en tanto investigación-acción-participativa que aporta además un camino viable para superar la falsa dicotomía entre lo político y lo tecnocrático-administrativo lo cual es imprescindible para darle a las decisiones el soporte que requieren para hacerlas viables (Tovar 2011).

Además de la potencialidad para integrar el ciclo, el círculo y la institucionalidad de una política, la IAP ha probado también ser útil para articular la secuencia interna del ciclo aporte muy importante para la GS de proyectos en tanto permite generar las conexiones necesarias entre cada una de las fases por medio de puentes que logran superar las brechas entre los puntos de partida y la orientación de las acciones. De este modo se garantiza la capacidad técnica para construir e implementar políticas.

El cambio de paradigmas no es fácil pero tampoco imposible

El hecho que la transformación central fue un cambio paradigmático permite acceder a una teoría viva sobre cómo se pueden lograr este tipo de cambios. Se reafirma lo que ya se conoce en cuanto a la coexistencia de un nuevo paradigma con viejos paradigmas y que éstos últimos ejercen diverso tipo de resistencias que dificultan el cambio. Se descubre que la mejor manera de dar paso a un paradigma nuevo no es presentándolo como tal y menos aun forzando un “cambio de paradigmas” sino valorando las acciones presentes y facilitando la emergencia del nuevo paradigma como resultado de lentas construcciones participativas. También se pueden producir cambios paradigmáticos —sobre todo en el manejo de metodologías— en un momento dado de impacto y toma de conciencia en base al debate y la crítica. Para que tanto los cambios lentos como los instantáneos se produzcan es muy importante incorporar a todo el andamiaje de recursos una nueva metodología para manejar consensos y disensos para lo cual el “tetralema” de Tomás

R. Villasante, así como las técnicas lúdicas, artísticas y mixtas e intermodales han probado ser altamente eficaces.

Cuando una participación es dialógica, es constructora de puentes

Ha emergido el “paradigma dialógico” como sustento de una nueva teoría de participación cuyo acento es su carácter “dialógico” con diversidad de actores y con los pares, así como en diversidad de momentos y procesos. Lo central de este paradigma participativo es que busca que ninguna voz —ni la de los NNA— se imponga sino dar paso a la argumentación de las posiciones. Desde este paradigma, no se trata solo de dar “voz” a quienes han sido históricamente silenciados, sino también “oído” ya que la más profunda emancipación es poder dialogar y crear conjuntamente la transformación que requerimos.

A partir de esto, la lucha contra la “cultura de la prescindibilidad” que subyace a la ideología de dominación de las infancias (Bácares 2012) adquiere un nuevo matiz porque ya no solo nos importa descubrir por qué las infancias son imprescindibles sino por qué “la interacción de las infancias con el mundo adulto es imprescindible” lo que nos desafía a adultos y a NNA. El paradigma dialógico descubierto pone la mira en el desbalance de poderes y mucho más de aquellos que se producen en nombre de la “emancipación” y que, paradójicamente, recrean “en” “entre” y “desde” los NNA patrones autoritarios de relación y “proteccionismo” en los adultos que los acompañan. A esta conclusión han contribuido los propios NNA quienes han incluido en su “grito de llamado” la urgencia de varios equilibrios —de roles, de derechos con deberes, en suma, de poderes— que pueden ser controversiales para los activistas de derechos de la niñez pero que es una hermenéutica de los propios NNA que no debe ser estereotipada como “legitimación” de la violencia de los padres o “culpabilización”. A partir de este paradigma es indispensable replantear las políticas públicas fragmentarias que plantean soluciones separando a los NNA de sus familias y sus múltiples interacciones (Ospina, en Paredes y Ospina 2014).

La IAP permitió descubrir que la participación dialógica es ideal para organizar la ruta y pensar creativamente en mecanismos, niveles, dimensiones y formas de participación de la diversidad de actores involucrados. Se prueba en la práctica el riesgo del “participacionismo” que asume que un proceso es participativo si “todos” están “todo” el tiempo decidiendo o si el investigador externo no tiene ninguna “voz” porque de hacerlo atenta contra la “ciencia del pueblo” o que la única verdad es la

ciencia de los “niños” mientras las perspectivas adultas son solo “ideología avasalladora”. Por el contrario, la participación tiene la sabiduría de dosificar, organizar, canalizar y sobre todo “desnudar” las ideologizaciones y populismos que no nos permiten sincerarnos en estos procesos y que han probado históricamente su contradicción interna e inutilidad. Para ello fue clave contar con las reflexiones de R. Villasante y el replanteamiento que el propio Fals Borda (1999) hizo luego de haber propuesto inicialmente estos extremos en la metodología. Gracias a esto es posible sacudirse de los “basismos” o aún la ingenuidad de creer que “dar la palabra” o reducir todo a la “necesidad sentida” es lo que realmente nos va a permitir la innovación que requerimos. La participación dialógica descansa en el debate, el intercambio y eso requiere la capacidad de “hablar sustentando” y de “escuchar meditando” con apertura al cambio. Con este paradigma ningún actor es reducido a mero informante sino co-gestor —incluida la investigadora externa cuyo papel no puede ser reducido a “facilitadora”— y se rompe la idea de que solo aquel que vive en una realidad puede hablar de ella. Hay limitaciones en mirar solo una cara de la moneda y asumir, por ejemplo, que los NNA tienen capacidad para “interpretar sus propias necesidades” (Tonucci) o que son “expertos en sus propias vidas” (Estado Mundial de la Infancia en cifras) lo cual tiene solo una parte de verdad porque, parafraseando a R. Villasante también en los NNA hay percepciones “alienadas” de la realidad, lo que es propio de todos los actores. Por ello reafirmamos la importancia de crear espacios para que cada voz pueda ser expuesta y discutida críticamente encontrando nuevos caminos para las decisiones finales. El reto mayor estará en gestar la metodología para hacer esto posible y para que esto se inserte en un proceso investigativo.

En conclusión, la construcción tiene que ser el fruto del diálogo entre quienes aportan desde lo vivencial e informal y quienes tienen la mirada y responsabilidad formal. El darle el espacio a ese “grito de llamado” tiene un valor incalculable para resolver la sequedad de nuestras “extremadas formalizaciones” y es un recurso para entusiasmar y movilizar las voluntades para los cambios. La belleza de lo sencillo permite “ver un mundo en un grano de arena y un cielo en una flor silvestre, tener el infinito en la palma de tu mano y la eternidad en una hora” (William Blake); el reto es que esta belleza tenga la fuerza para convertirse en IGPN sin lo cual quedaría solo circunscrita a la vida diaria y no podría fertilizar las decisiones y acciones políticas.

Resultados innovadores requieren de caminos innovadores

El paradigma holístico no sólo afecta el contenido de una política sino su proceso de construcción e implementación con varios alcances. En primer lugar, una conexión emancipadora entre saber y poder lo que es tarea ineludible para construir políticas pertinentes (Tovar 1991)⁷ la misma que se complejiza cuando se aplica a una práctica gerencial que supone una diversidad de racionalidades, juegos de poder, hermenéuticas, conflictos de interés, visiones, entre otras diversidades; se complejiza más aún en instituciones que trabajan en base al asociado lo que multiplica la diversidad de planos que normalmente están contrapuestos y representan juegos de poder que se viven como brechas insalvables⁸. Se ha constatado con creces que si bien la IAP fue pensada históricamente para el empoderamiento de las comunidades empobrecidas y excluidas, tiene el potencial de aplicarse en otros contextos de mayor complejidad como el organizacional. Allí, su foco es la transformación gerencial por medio de una acción participativa.

En segundo lugar: se requiere de una investigación innovadora, esencial para una disciplina aplicada como la GS y para una agenda como la PN que clama a gritos por una mayor “vuelta” a la “vuelta de tuerca” –expresión de Bácares refiriendo a lo que significó la Convención con respecto al paradigma proteccionista- sin lo cual no podremos afrontar el reto. La innovación de la investigación tiene que considerar, para empezar, que persiste el dilema –de dimensiones epistemológicas, teóricas, metodológicas y emocionales- entre el paradigma positivista asociado a los enfoques cuantitativos y experimentales, y el paradigma fenomenológico asociado a los enfoques cualitativos; y más aún persiste la sobrevaloración del primero en desmedro del segundo, lo que afecta un proceso como la IAP que corre el riesgo de quedar atrapado en amarras positivistas y academicistas, o, por el contrario quedarse reducido a un “fenomenalismo” que le impide desplegar toda su fuerza liberadora.

Fiel al paradigma holístico y dialógico, la experiencia nos ha mostrado el valor de la “epistemología holística” (Fals Borda 1999) que es tejedora de puentes entre el saber

⁷ Mencionado en Tovar, Teresa. Introducción a la Investigación en Gerencia social, 22, referencia de Joan Subirats al libro de Charles Lindblom 1991:5

⁸Estas brechas son: el interno versus el externo institucional, el saber académico versus el saber práctico, el paradigma cuantitativo versus el paradigma cualitativo, el trabajo práctico institucional versus la investigación, lo político versus lo técnico, la valoración de las personas versus la eficiencia, los adultos versus los NNA, la administración central con su gerencia nacional versus las regiones y el campo con sus facilitadores o funcionarios locales y comunitarios, entre otros.

académico y el saber práctico lo cual se traduce en: nuevas formas de validación, nueva ruta metodológica, nuevas herramientas y un nuevo perfil de investigador. Se ha probado el potencial de la validación ecológica y sociopolítica (Montero 2006). Se ha descubierto lo que significa en la práctica ser un investigador “sentipensante” (Fals Borda 1999) y de asumir la praxis transformadora como punto medio entre lo “subjetivo-emocional” y lo “objetivo-histórico” (Tomas R. Villasante). Se ha probado no solo la posibilidad sino la tremenda potencia de la trípode epistemológica de la IAP que de forma sintética nos habla de una revolución epistemológica muy antigua que ha sido abandonada pero que resucita para recrear la PN: el conocimiento se genera por medio de la transformación participativa.

La epistemología IAP no sólo es válida para la situación externa que se procura cambiar, sino también para el propio investigador que aprende la metodología transformándose en el propio camino investigativo lo que nos sucedió a todos, a mi como investigadora externa, y a los investigadores externos: el ECI, los NNA y los socios estratégicos. Algo así trasciende los moldes convencionales no solo positivistas sino cualitativos cuestionando sus rigideces y autoritarismo. Aunque en el modelo colaborativo, el ideal de rol propuesto para una investigadora IAP es el de “facilitadora”, concluimos que no se puede reducir a eso ya que cumple funciones de asesoría metodológica, co-construcción, animación, coordinación, enseñanza y aún soporte terapéutico. Lo central es que el investigador externo —como los demás actores— aplique la constante reflexividad con la autocrítica y someta a la crítica del ECI sus posturas, visiones y sentimientos.

Los investigadores IAP —externos e internos— necesitan desarrollar cualidades básicas: epistemológico-técnicas: la capacidad sistémica, claridad conceptual, didáctica, un conocimiento profundo de la IAP así como la flexibilidad y creatividad para proponer los ajustes necesarios; ético-políticas: el respeto permanente del equilibrio de poderes, el balance entre deberes y derechos, la conciencia ética; y emocionales para tener el talante para afrontar el impacto de contextos altamente cambiantes y de las múltiples resistencias —incluida la suya— lo que requiere de resiliencia, persistencia, perspicacia y empatía. Como estas cualidades tienen que vivirse integradamente, es un perfil holístico que podría parecer inalcanzable pero que no lo es, como lo prueba nuestra experiencia: es un camino de aprendizaje que se emprende junto con todo el proceso ya que “a hacer IAP se aprende investigando”.

7.1.4. Cambios institucionales son oportunidades para cambios paradigmáticos

Esta conclusión emerge del cuarto objetivo específico⁹ y nos permite hablar de las condiciones que se crean para generar cambios paradigmáticos. Esto nos remite a la voluntad política y a cómo una institución se prueba a sí misma el potencial que tiene para ser realmente una organización aprendiente no obstante tiene grandes resistencias (Tovar 2012). Un proceso puede estancarse, complicarse o alargarse, pero si la institución en la que se inserta sabe aprovechar aún los vientos en contra para “aprender” y con ello “cambiar” entonces, allí está una oportunidad. Hay cuellos de botella institucionales que impiden el cambio y que se muestran como cuidados con la identidad y el alineamiento que si se logran ubicar y confrontar pueden no solo resolver la IAP sino ayudar a la institución. Hay posicionamientos de la agenda pública o institucional que pueden servir para ir más allá e insertar cambios profundos. Hay políticas existentes que pueden servir para orientar los fondos o decisiones y para incentivar los cambios de comportamientos claves para cambiar los paradigmas, como lo señala la Teoría del Desarrollo Organizacional (Hellriegel 2009).

7.1.5. Para transformar hay que ser transformados

Finalmente, llegamos a una conclusión que engloba todas las anteriores y que brota del cumplimiento del objetivo general que nos trazamos: “Lograr una transformación en el abordaje de la PN en WVP y en los demás actores involucrados, por medio de la construcción de un IGNP utilizando una IAP”. Esta transformación se logró durante las diversas etapas desde la previa hasta la etapa posterior que por definición continúa. El carácter esencial de esta transformación es de “cambio paradigmático” lo que significa un cambio en las capas más profundas de las representaciones hasta lo operativo. No es un cambio acabado, ni en todos, ni siquiera totalmente consciente, pero es un cambio real que viene reorientando la práctica. La constatación central es que toda transformación de la realidad, requiere que sus agentes —individuales y colectivos— sean a su vez transformados. Se descubre la relevancia y factibilidad de ir más allá de la “retórica de la innovación” hacia el “cambio de comportamiento” (Naker 2011) y que es solo así como se puede construir una verdadera “infraestructura de cambio”. No es exagerado decir que hay que colocar la mirada en este tipo de infraestructura para sostener el cambio no solo en el tiempo sino en los distintos espacios y actores, para lo cual, la IAP ayuda a lograr lo que se ha recomendado como indispensable: “vivir la innovación como proceso” (Villalba 2004;

⁹ Cuarto objetivo específico: “Generar condiciones y aprovechar las oportunidades para una transformación de WVP, de los socios estratégicos y de los NNA participantes en el proceso de investigación”.

Naker 2011). Se ha descubierto que las dificultades están en ciertos patrones de pensamiento difíciles de cambiar: perspectiva diagnóstica centrada en el problema, sobre énfasis en el alineamiento institucional que impide abrirse a los nuevos desafíos, la dificultad para moverse en medio de la incertidumbre, y las débiles o nulas capacidades holísticas y sistémicas. Es insuficiente “desear” o aún “entender teóricamente” la complejidad si se persiste con un molde tradicional infranqueable de miradas lineales y fragmentadas lo que dificulta la inserción a la dinámica en espiral de la IAP —y que por ende impide también asumir un IGPN holístico— porque se siente mucha angustia frente a lo que no está pauteado. Sea cual fuere la situación —hasta la más extrema— el reto es desarrollar la habilidad de ir avanzando y flexibilizando el proceso para adaptarse a estos contextos cambiantes y obstaculizadores sin perder lo esencial e innegociable de la metodología.

7.2. Recomendaciones: y ahora ¿qué?

Al abordar la tarea de articular recomendaciones, resuena en mí la pregunta que los participantes de las regiones hicieron al concluir los talleres participativos y que el ECI la tomó como suya: y ahora ¿qué? No se dirige solamente a WVP sino a quienes fuimos parte de esta experiencia y se extiende a los llamados a responder al reto de la PN en nuestro país y a la GS como la disciplina bajo cuyo abrigo académico realicé la presente investigación. Dejarla sin respuesta, responderla a la ligera, o hacerlo solo como ejercicio teórico sería contribuir al tráfico de las ilusiones de cambio. El desafío que el proceso nos deja es ineludible y es tanto técnico como ético ya que ha supuesto una gran inversión de recursos: humanos, económicos, de tiempo, pero principalmente anímicos y espirituales puestos en juego como una “inversión de la esperanza de erradicar la violencia contra la niñez desde la raíz”. Por ello tenemos el deber moral de no reducir la PN a un tema “interesante” sobre el cual investigar y reportar.

7.2.1. Recomendaciones para WVP

7.2.1.1. Comprometerse con los hallazgos como “grito de llamado”

Esta es la primera recomendación que le hago a WVP y a mí misma: comprometernos con los hallazgos no solo como “cuerpo de ideas” sino como “grito de llamado” lo que implica asumirla como vocación para seguir bregando por una PN eficaz, legítima y con soporte institucional. Esto no supone aceptar lo descubierto a pie juntillas —nada en un proceso IAP se acepta así porque su esencia supone la reconstrucción conceptual a partir de la práctica— sino apreciar con profundo respeto el fruto y el proceso que “no están libre de errores” sino “cargados de anhelos”.

Es necesario pensar mucho más en el sentido e implicancias de asumir tanto la violencia contra la niñez como su protección desde el paradigma holístico así como seguir reflexionando en el desafío que supone la innovación metodológica sustentada en una epistemología holística que se descubrió en esta recreación de la vieja IAP. Esto supone desarrollar el “ser” y el “quehacer” a partir del “qué” y del “cómo” no solamente a nivel institucional sino personal, no solo en los ámbitos públicos —sea del Estado o de las organizaciones de desarrollo— sino también en el ámbito familiar y personal, no sólo en el universo de los operadores o gestores de políticas sino también en la academia y particularmente en la GS.

Por ello recomiendo intensamente que WVP re-conozca y re-afirme esta IAP como proceso y como resultado buscando permear su ser y quehacer institucional con el paradigma holístico y con la innovación metodológica descubierta. Cómo lograrlo a pesar de las agendas urgentes, y cómo hacerlo viable y sostenible será siempre su gran reto para lo cual podrá ser inspirador recordar que su llamado a ser una “organización que cuida con amor” emergió cuando decidió firmemente no hacer oídos sordos al “grito de llamado” múltiple. Requerirá estar alerta a la inercia y el desaliento que imperan en el país que impiden los cambios y su sostenibilidad, mucho más cuando se trata de serios replanteamientos conceptuales, estratégicos y operativos y cuando la demanda incluye un compromiso ético de envergadura. Recomiendo que la institución cuide su proceso y fruto IAP con el debido soporte institucional para ir de la “retórica de la innovación” a un “cambio de comportamiento organizacional”. Le sugiero considerar que la existencia de agendas o énfasis actuales —el mismo tema de la PN, la aproximación sistémica, el foco en la familia, la crianza positiva, entre otros— pueden ser “armas de doble filo”: por un lado respaldo y, por otro, un obstáculo si llega a ser pretexto para multiplicar los discursos o para diluir la fuerza de los hallazgos. WVP tiene el llamado a cuidar su proceso de las distorsiones, aprovechar los temas como oportunidades y no caer en el juego de las “modas” o los temas que “venden”.

7.2.1.2. Atreverse a nuevos desarrollos del paradigma holístico

Recomiendo explorar nuevos desarrollos del paradigma holístico. Se requieren mayores desarrollos teóricos de la concepción y el diagnóstico holístico de la violencia así como de la PN como “cuidado con amor”. Aún está pendiente entender a mayor profundidad la Telaraña Causal y su vinculación con el Mapa de Priorizaciones de la violencia lo que puede alumbrarse con el marco de la territorialidad de la violencia.

Aún se requiere seguir reflexionando sobre lo que implicaría replantear las “tipologías” de la violencia para insertar la complejidad de sus manifestaciones. Hay que dar aún más pasos para profundizar el debate, invitando a otros actores. Se requiere asumir las consecuencias prácticas mucho más para instituciones que como WVI trabajan con poblaciones de pobreza y extrema pobreza. Esto implicará aprovisionarse de marcos que permitan ver cómo esta condición estructural va configurando y reforzando el entramado de factores con lo que se podrá re-enfocar la mirada y afinar las capacidades para caminar, de una vez por todas, hacia la transectorialidad, la transdisciplinariedad y transactoría, la transversalización con las que podremos afrontar las desarticulaciones y fragmentaciones existentes en la actualidad.

En cuanto al foco estratégico en la familia, recomiendo una alerta frente a la multiplicación de iniciativas que hay sobre la familia como foco por el riesgo de sobresaturación, distorsión y trivialización que suponen. Sugiero incluir seriamente como insumo para este trabajo las disensiones y molestias que han expresado madres de familia, autoridades de escuela y los propios NNA sin estereotiparlas como “legitimaciones de la violencia”. Sugiero explorar la perspectiva sistémica de la familia, y la necesidad de asumirla como “actora social” y como sistema abierto y flexible, pensando seriamente en no reducir el trabajo “en” sino ampliarlo a “desde” “hacia” la familia en sus interacciones. Sugiero tomar las voces de disensión sobre los riesgos del sobre énfasis en los derechos de los niños, en desmedro de sus deberes, como material de construcción y no estereotiparlas como legitimaciones. Si bien hay reparos sobre la incorporación de los “deberes” (Cussianovich 2010; Bácares 2012) considero que hay que darnos la molestia de abordar estos temas en aras de una construcción de convivencia social.

Animo a WVP a revisar su Sistema de Protección a la luz del paradigma construido lo que implicará, entre otras cosas, ampliar su propuesta de “círculo del cuidado” para no limitarlo al entorno familiar así como replantear las rutas que dividen la violencia por tipos y que obvian toda su complejidad. Invito a tomar en cuenta el modelo de Sistema Integral de Protección propuesto por el Instituto Interamericano del Niño (2012) que plantea una estructura del sistema afín con el enfoque holístico que se ha construido¹⁰.

¹⁰ En este modelo se asume una pirámide en la cual hay una base de protección de todos los derechos a todos los NNA sobre la cual se erige un segundo nivel que también implica la protección de todos los derechos para los NNA que están ante alguna situación de vulnerabilidad de incumplimiento de alguno de

Sugiero pensar en la manera de poner los hallazgos de la IAP al servicio del trabajo conjunto con los diversos socios: Estado, socios estratégicos, la academia, entre otros, para lo cual tendrá que desarrollar formas adecuadas de comunicación poniendo énfasis en cómo la propia institución viene asumiendo su cambio. Por eso mismo, para poder proponer cambios en el Sistema Nacional de Protección de la Niñez con sus Rutas de Atención, será más valioso hacerlo desde el ajuste a su propio sistema institucional. Es importante hacerse la pregunta: ¿de qué forma la PN como cuidado con amor puede aportar en resolver los problemas tan álgidos —como la profunda desarticulación, la debilidad de la prevención, el énfasis punitivo y tutelar— del sistema de protección? Recomiendo considerar que ampliar el círculo del cuidado más allá del entorno cercano y llevar al propio Estado a ser también cuidador, no debería implicar diluir roles y responsabilidades de ningún actor sino añadir una cualidad para cumplirlos: el cuidado con amor que puede enriquecer las miradas estratégicas de los diversos programas tanto públicos como privados.

7.2.2. Recomendaciones para la Gerencia social

7.2.2.1. Asumir el desafío de una PN con visión integradora

Es fundamental que la GS desarrolle a fondo el reto de construir una GSPN considerando el reto de la necesidad de políticas con visión integradora lo que aplicado a la PN implicará desarrollar instrumentos de gerencia que sean al mismo tiempo eficaces, legítimos y con soporte institucional. Si bien este marco teórico no es nuevo —por el contrario, lo tomé de las fuentes de mi material de Maestría en Gerencia Social de la PUCP—, lo que no existen aún son reflexiones específicas con respecto a la niñez y a su protección. El reto es reflexionar y crear redes con las instituciones dedicadas a la PN de tal forma que la investigación se vincule con la construcción y ejecución de políticas y esto permita que la GS siga construyendo su corpus teórico y metodológico a partir de su práctica.

7.2.2.2. La necesidad de los puentes transdisciplinarios

Si bien es clara e importante la delimitación disciplinaria de la GS a la gestión de las transformaciones de la realidad, recomiendo considerar el paradigma holístico como una invitación a revisar las aproximaciones epistemológicas que maneja nuestra disciplina. Hablamos de acompañar procesos sistémicos pero nuestras herramientas

sus derechos. Y en la punta están aquellos esfuerzos que se dirigen a restituir la condición de los NNA que ya han sufrido alguna vulneración.

son lineales y unidimensionales. De los múltiples desafíos en este sentido tomo dos. Primero, herramientas para tejer puentes transdisciplinarios con otras disciplinas de tal forma que se pueda transitar de ida y vuelta en un camino de enriquecimiento mutuo. La ausencia de estos puentes afecta seriamente no solo la comprensión de la realidad sino el curso de sus transformaciones y por ende el planteamiento de los instrumentos para la GS. Un ejemplo de esto es el “árbol del problema” concebido como la formación de racimos causa-efecto cuyos contenidos salen de disciplinas que explican la causalidad de los problemas y que la GS de proyectos convierte en la base del marco lógico para delimitar los objetivos, metas e indicadores. Una mirada de puentes nos permitiría dibujar mejor las interacciones entre racimos y ubicar allí el meollo de los proyectos.

En segundo lugar, recomiendo incorporar el holismo como estudio transdisciplinario que permita adquirir recursos conceptuales y metodológicos para mirar la realidad en su totalidad y complejidad, y entenderla desde su transformación. El estudio mono o multidisciplinar y teorista es enemigo de los planteamientos sistémicos, pero aún no se hacen esfuerzos explícitos para desarrollos alternativos. Es un reto ineludible mucho más si queremos acompañar paradigmas holísticos, como los de la PN. Con esta ecología podríamos diseñar distintos árboles de problemas e incorporar otros modelos complejos como la Telaraña para armar nuestros proyectos.

7.2.2.3. Incorporar y ahondar la innovación metodológica de la IAP

Recomiendo que la GS asuma el desafío de desarrollar mayores y más ricas innovaciones de la IAP como herramienta metodológica para una investigación aplicada y transformadora. La potencialidad de la IAP para construir políticas con visión integradora ha sido probada y la GS podría darle más uso y aporte. Para ello sugiero captar, conservar y potenciar el carácter de simultaneidad y complejidad tanto de las tres dimensiones de la política: ciclo-círculo-institucionalidad como de la trípode IAP: investigación-acción-participación y su dinámica en espiral para no caer en la segmentación clásica que lleva al riesgo de construir instrumentos con visiones “tecnicistas”, “participacionistas” o “institucionalistas”. Coloco la alerta sobre procesos que promueven la participación sin que se produzca transformación y sin que todo esto suponga gestación de conocimiento, lo que sobreviene cuando uno de los elementos de cada triada se impone en tanto se debilitan o desconocen los otros dos, o cuando se transforma un proceso de naturaleza espiraleada en un camino lineal.

Es fundamental incorporar a los procesos de asesoría de la investigación, si se trata de una IAP, la gestión de la incertidumbre, el apoyo emocional, recursos de autoetnografía, entre otros que prueban ser indispensables. Sugiero también desarrollar la posibilidad de transitar el horizonte mixto y lo que se requiere para ello en un contexto IAP con sus nuevos criterios de validez para las investigaciones aplicadas como las que la GS anima a abordar, así como nuevos modos de procesar y comunicar la información –como la Trama de Hitos o el arte- que enriquezcan y liberen los formatos que hoy nos atrapan. Retos difíciles pero ¡vale la pena el esfuerzo!

7.3. Reflexiones para regresar y volver a salir

La filosofía y las imágenes de Fito Espinoza han sido mis organizadores existenciales y metodológicos de todo el camino que emprendí *“buscando con el corazón”* contribuir a la protección de la niñez desde mi quehacer académico en Gerencia Social.

Buscaba cumplir la promesa hecha a niños y niñas de un cerro agreste de nuestra Lima tan entrañable como salvajemente violenta. Buscaba ser fiel a la irrenunciable vocación de “defensora” de los violentados que me ha acompañado desde que tengo memoria. Y porque lo busqué con todo el corazón *“fue difícil no encontrarlo al cabo de un tiempo”*; ¡lo encontramos al cabo de más de casi tres años!

Para emprender la búsqueda *“tomé mis cosas y salí contenta”* porque siempre es necesario salir para poder regresar. Salí con el entusiasmo visceral propio de las aventuras trascendentes. Salí contenta tomando mi equipaje de mi humanidad y las herramientas recogidas en la vida y en la formación en Gerencia Social. Nos encontramos en el camino con quienes también habían tomado sus cosas y salido. De pronto éramos una sola marcha de niños, niñas y adultos, gente diversa que diseñamos nuestro camino para llegar al destino de la protección de la niñez.

Pensamos entonces que requeríamos un instrumento que tuviera el poder de arrancarlos del infierno de la violencia y de acercarlos al cielo, se nos ocurrió que podría ser *“un cono para escuchar la música de las estrellas”* con la suficiente fuerza para combatir el horror de que *“los monstruos existen”* y que no pueblan solo las pesadillas febriles de las niñas y niños, sino que están agazapados en su vida real, la de todos los días.

Para cambiar este mundo de tinieblas había que *“inventar una máquina de hacer arcoíris”* porque un mundo oscuro de monstruos como la violencia no son combatidos solo con monocromía, se precisan encender luces de colores. Para conseguirlo *“nos pusimos a trabajar incansablemente noche y día”* -aunque a decir verdad, muchas veces si nos cansamos mucho- y nos propusimos caminar sin desviarnos, pero no siempre lo logramos. Felizmente *“siempre es posible retomar el camino”* cuando recordamos para qué salimos y hacia dónde vamos. Y así pudimos llegar al un lugar precioso que está en la tierra del *“cuidado con amor”*.

Es tiempo ahora de regresar y como lo hago *“contenta”* *“puedo ver cosas maravillosas”*. Lo más maravilloso es que nuestro corazón ha sido un hermoso canal para lograr que la máquina de hacer arco iris esté casi lista. Anticipo esas luces de colores y con ellas la alegría de nuestros niños y niñas. Y con su alegría, nuestra alegría porque tenemos el mapa hacia la tierra que descubrimos.

Al ver hacia atrás y hacia adelante, me doy cuenta de que la maravilla se esconde en que la tierra del *“cuidado con amor”* la sembramos en tanto caminábamos y nos fue transformando en hacedores de máquinas inventoras de arco iris. Y *“colorín, colorado...este cuento no ha terminado”*, sigue en quienes queremos volver a salir y seguirá en la Gerencia Social de la Protección de la Niñez, que ha encontrado un secreto para inventar nuevas y poderosas máquinas para hacer arco iris que el mundo con sus hermosos colores.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, Alejandro
 "Protección de la primera infancia: abuso, violencia, abandono, niños de la calle, explotación laboral". En PALACIOS, Jesús. *La primera infancia (0-6 años) y su futuro*. OEI. Madrid: Fundación Santillana, pp 27-37. Consulta: 17 de Abril de 2012.
<<http://www.inversioneinfancia.org/web/upload/menues/publicacionAD354.pdf#page=26>>
- ACOSTA, Carlos
 2002 "Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional". *Revista Colombiana de Psicología*, Bogotá, N° 01, pp-9.24. Consulta: 16 de Abril de 2012.
<<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/804/80401101.pdf>>
- ALFAGEME, Erika y otras
 2003 *De la participación al protagonismo infantil. Propuestas para la acción*. Madrid: Plataforma de organizaciones. Consulta: 19 de Abril del 2012.
<<http://plataformadeinfancia.org/system/files/De%20la%20Participaci%C3%B3n%20al%20Protagonismo%20Infantil.pdf>>
- ALVARADO, Sara y Héctor Ospina
 2014 Socialización política y configuración de subjetividades, construcción social de niños, niñas y jóvenes como sujetos políticos. Bogotá: Siglo del Hombre Editores, Manizales.
- ANDER-EGG, E.
 1990 Repensando la investigación-acción participativa. Comentarios, críticas y sugerencias, Dirección de Bienestar Social, Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz. Consulta: 20 Agosto del 2014.
<<http://investigacion-cualitativa.espacioblog.com/post/2010/12/13/metodologia-la-investigacion-accion>>
- ARNILLAS, Federico
 2013 El Estado y la protección de la niñez y la adolescencia. Diagnóstico del Sistema del Protección en el Perú. Lima: World Vision Perú.
- ARRUABARRENA, María
 2011 "Maltrato psicológico a los niños, niñas y adolescentes en la familia: definición y valoración de su gravedad". *Psychosocial Intervention*. Vol 20, N° 1, 2011, pp 25-44. Madrid.
- BÁCARES, Camilo
 2012 Una aproximación hermenéutica a la Convención sobre los Derechos del Niño. IFEJANT: Lima
- BANISTER, P y otros
 2004 Métodos Cualitativos en Psicología: una guía para la investigación. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- BARBA, Antonio.
 2000 Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Revista, Iztapala*, N° 48, pp 11-34
- BARUDY, Jorge.
 1998 El dolor invisible de la infancia. Una lectura ecosistémica del maltrato infantil. Buenos Aires: Paidós.

- BARUDY, Jorge.
2008 *Promover el buen trato y los recursos resilientes como bases de la prevención y tratamiento de las consecuencias de la violencia humana*. Consulta: 20 de Abril de 2012
<<http://www.observatorioperu.com/2011/agosto/Resiliencia.El%20buen%20trato.pdf>>
- BUVINIC, Mayra.
2008 Un balance de la violencia en América Latina: los costos y las acciones para la prevención. *Pensamiento Iberoamericano*, Banco Mundial, N°2, pp 37-54. Consulta: 16 de Abril del 2012
<<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2873313>>
- BUBINIC Mayra, Andrew Morrison y Michael Shifter
La violencia en América Latina y el Caribe: un marco de referencia para la acción. Washington D.C: Banco Interamericano de Desarrollo: Consulta: 18 de Julio del 2012
<http://www.pasa.cl/wp-content/uploads/2011/08/La_Violencia_en_AL_y_EI_Caribe_Buvinic_Mayra_Morrison_Andrew.pdf>
- CADENA PERPETUA A LA VIOLENCIA
2015 Investigación Acción Participativa sobre protección de la niñez. Lima: World Vision Perú
- CHUECA, Marcela
2012 "La institucionalización de las políticas sociales". En *Introducción a la Gerencia Social*. Módulo de la Maestría Virtual de Gerencia Estratégica. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- CÓRDOVA, Julio César.
2011 La 'intervención en familia' pasa por la violencia social/política, y la violencia 'silenciosa'. *Revista Electrónica de Psicología Social «Poiésis» FUNLAN*, N° 21. Consulta: 18 de Abril de 2012
<<http://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/poiesis/article/view/74/46>>
- CUMMINGS, Thomas y Christopher Worley
2007 *Desarrollo organizacional y cambio*. 8° edición. Traductor: José Pecina Hernández. México.
- CUSSIANOVICH, Alejandro
2010 Paradigmas de las culturas de infancia como formas de poder. Lima: INFANT.
- CUSSIANOVICH, Alejandro
2010 Paradigmas del protagonismo. Lima: INFANT.
- ELORRIETA, Lina; Guzmán B. Angelit; Carol Vega
2014 Sistema de protección frente a la violencia intrafamiliar contra niños, niñas y adolescentes en familias de condición de pobreza a nivel nacional y local –Villa el Salvador. Lima.
- ENDES
2013
- EQUIPO COORDINADOR NACIONAL
2014 Cadena perpetua a la violencia. Versión breve del Informe de Investigación Acción Participativa sobre Protección de la Niñez. Lima: World Vision Perú.

- EQUIPO COORDINADOR NACIONAL
2014 Informe Investigación Acción Participativa sobre Protección de la Niñez. Lima: World Vision Perú.
- Estado Mundial de la Infancia. Edición especial.
2009 Fondo de las Naciones Unidas 2009. Nueva York
- FALS BORDA, Orlando
“La ciencia y el pueblo: nuevas reflexiones” En *La Investigación-Acción participativa. Inicios y desarrollo*. Edición: María Cristina Salazar. Lima: Tarea
- FALS BORDA, Orlando
1999 Orígenes universales y retos actuales de la IAP (investigación acción participativa) Publicado en Análisis Político No. 38, septiembre/diciembre de 1999, pp. 71-88.
Consulta 09 de Noviembre de 2014
<<https://es.scribd.com/doc/50502581/Origenes-universales-y-retos-actuales-de-la-IAP-Orlando-Fals-Borda>>
- FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA
2014 El Estado mundial de la infancia de 2014 en cifras. Todos los niños y niñas cuentan. Revelando las disparidades para impulsar los derechos de la niñez. 2014. Nueva York: UNICEF.
- FORBES, B. y otros.
Un Enfoque Sistémico de la Protección de la Niñez: Documento de Discusión de World Vision International (publicación pendiente). Canadá: World Vision International.
- FOURNIER, Marco
Violencia y juventud en América Latina. Nueva Sociedad 167. Costa Rica
Consulta 19 de Julio del 2012
<http://nuso.org/upload/articulos/2857_1.pdf>
- GALDAMES, Susan y Ana María Arón
2007 Construcción de una escala para medir creencias legitimadoras de violencia en la población infantil. Chile. *En Psyche*, vol. 16, N°1, pp 15-25
Consulta 20 de Julio del 2012
<http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22282007000100002&script=sci_arttext>
- GEOFFREY Nelson y Wilfrid Laurier
2010 *La prevención del maltrato Eckenrode, MacMillan y Wolfe* . Enciclopedia sobre el desarrollo de la primera infancia. Canadá-Colombia: Centro de excelencia sobre el desarrollo de la primera infancia
- GÓMEZ Esteban y otros.
2010 Previniendo el maltrato infantil: descripción psicosocial de usuarios de programas de intervención breve en Chile. *Universitas Psychologica*, N°9, pp 823-839.
- GÓMEZ, PLC, Gómez JM.
2008 Evaluación de estrategias de intervención para la prevención primaria del maltrato infantil. *Acta Pediátrica de México*, volumen 29, número 5, septiembre-octubre
- GUZMÁN, B. Angelit.
2009 La “sí ternura”. Más allá de la “no violencia”. Lima: Universidad Femenina del Sagrado Corazón

- HELLRIEGEL, Don y John W. Slocum
2009 *Comportamiento organizacional*. Jr. Traducción: Pilar Mascaró Sacristán, Magada Elizabeth Treviño Rosales. México: Cengage Learning Editores.
- HUAMAN, Josefina
2006 Estudio sobre la Situación del Sistema Nacional de Atención Integral del Niño, Niña y Adolescente: Propuesta para su mejor funcionamiento. Lima
- IZQUIERDO, Maria Jesús.
SARE 2003. Cuidar cuesta: costes y beneficios del cuidado. Emakunde. "Del sexismo y la mercantilización del cuidado hacia su socialización: Hacia una política democrática del cuidado" Consulta: agosto 2014
<http://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Boletin_ECOS/10/Socializacion_del_cuidado.pdf>
- KLIKSBERG, Bernardo.
2013 ¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad? Una perspectiva internacional. Lima: Ediciones Ética y Economía.
- LARRAÍN, Soledad y H. Carolina Bascuñan.
2008 Maltrato infantil y relaciones familiares en Chile. Análisis comparativo. 1994-2000-2006. Rev. chil.pediatr. v.79 supl.1 Santiago 2008
- LEWIN, Kurt
"La investigación-acción y los problemas de las minorías". *En La Investigación-Acción participativa. Inicios y desarrollo*. Edición: María Cristina Salazar. Lima: Tarea
- MARTÍNEZ, Loreto y Loreto Ditzel
2012 Lineamientos para la implementación y gestión de políticas públicas de protección integral dirigidas a la primera infancia. Organización de los Estados Americanos, Instituto Interamericano del Niño.
- MCKEE, Neil y otros
2000 *En Involving people evolving behavior*. Georgetown: Southbound Sdn. Bhd/UNICEF, pp. 157-211. Traducción autorizada de Susana Carrera.
- MÉNDEZ GUTIÉRREZ DEL VALLE, Ricardo
2011 "Tensiones y conflictos armados en el sistema mundial: una perspectiva geopolítica". *Investigaciones Geográficas*. N. 55 (2011). pp. 19-37
- MONTERO, Maritza
1984 La psicología comunitaria: orígenes, principios y fundamentos teóricos. *Revista latinoamericana de Psicología*, volumen 16, N° 3, pp.387-400
- MONTERO, Maritza
1994 Investigación-Acción Participante. La unión entre conocimiento popular y conocimiento científico. *Revista de Psicología*, Universidad Ricardo Palma, vol VI. Número especial, 1, pág 31-45
- MONTERO, Maritza.
2006 Hacer para transformar. El método en la psicología comunitaria. Buenos Aires: Paidós.
- NACIONES UNIDAS
2006 Voces de niñas, niños y adolescentes sobre la violencia. Consulta en América Latina en el marco del Estudio del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la violencia.

- NAKER, Dipak
2011 "Creando infancias libres de violencia: ¿qué es lo que hace falta?. En *Violencia oculta: protegiendo a los niños pequeños en el hogar. Espacio para la infancia*. N° 35. Fundación Bernard van Leer
- LACRUZ, Tito
2007 Haciendo de la violencia familiar un asunto público. La experiencia en Québec, Canadá. *En Temas de Coyuntura* N°55, pp 57-88
- OAS Cataloging-in-Publication Data
Inter-American Commission on Human Rights. Rapporteurship on the Rights of the Child. Derecho del niño y la niña a la familia. Cuidado alternativo. Poniendo fin a la institucionalización en las Américas / [Preparado por la Relatoría sobre los Derechos de la Niñez de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos].
p. ; cm. (OAS. documentos oficiales ; OEA/Ser.L) ISBN 978-0-8270-6095-1 1. Children's rights--America. 2. Children--Legal status, laws, etc.--America. 3. Child welfare--America. 4. Human rights. 5. Domestic relations--America. 6. Parent and child (Law)--America. I. Title. II. Title: Cuidado alternativo. III. Series: OAS. documentos oficiales ; OEA/Ser.L. OEA/Ser.L/V/II. Doc.54/13
- ORTIZ, Alfredo y Juan Giles
2010 A 'Systemic Theories of Change'. Approach for Purposeful Capacity Development.. *IDS Bulletin*, Vol 41, number 3. Oxford
- PEREIRA DA SILVA, Juliana
2008 Silvia Neli y Sonia Kramer. Questões teórico-metodológicas da pesquisa com crianças. VIERA, Silvia. A criança fala. A escuta de crianças em pesquisas. São Paulo: Cortez Editora. 2008
- PEREZ, Julián y Juan Cortés
2007 Barreras para el aprendizaje organizacional: estudios de casos. Colombia. *En Pensamiento&Gestión*. N° 22, pp 256-282
- QUISPE, Aníbal
2006 La necesidad de formación de capacidades para la gestión del desarrollo rural territorial. *Región y sociedad* /vol XVIII/N°36
PNAIA
- RAMIREZ, Clemencia y otros.
Construcción de redes sociales en la intervención del maltrato infantil: una experiencia de participación comunitaria. Grupo de investigación en violencia intrafamiliar. Bogotá: Universidad de San Buenaventura.
- RETOLAZA, Iñigo
2010 *Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. Guatemala: HIVOS people unlimited y Proyecto regional de diálogo democrático (PNUD)
- RÍOS, Aldo.
2004 "En mis pasos las huellas de la violencia: cartografía de la violencia en la migración de tránsito indocumentada por México", 2004, México
- SALAS, Luis
2010 Perspectiva geográfica, vol 15/2010, pag 9-36, Corredores y territorios estratégicos del conflicto armado colombiano: una prioridad por territorializar en la geopolítica de los actores armados". Colombia

- SEGOVIA, Yanett Segovia y Beatriz Nates Cruz.
2011 Territorios, identidades y violencia. Universidad de los Andes. Consejos y Publicacions.
- SENGE, Peter
1999 La Danza del Cambio. Editorial Norma. Colombia
- SIME, Luis
2002 *Hacia una pedagogía de la convivencia*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- SOCIAL ENTERPRISE KNOWLEDGE NETWORK
2006 *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Dirección editorial: Rafael Cruz. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Consulta: 15 de Abril de 2012
<http://www.udesa.edu.ar/files/ResponSocial/Gestion%20efectiva_FINAL.pdf>
- TRENADO, Rosa y otros.
2009 "Proteger a la infancia: apoyando y asistiendo a las familias". En *Papeles del psicólogo*, volumen 30, pp 24-32
- TONUCCI, Francesco
2009 Ciudades a escala humana: la ciudad de los niños. *Revista de Educación, Número extraordinario, Educar para el desarrollo sostenible*. Gobierno de España, Ministerio de Educación (147-168). Obtenida el 8 de Setiembre de 2014 de:
<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1Ae6yCkOhnMC&oi=fnd&pg=PA147&dq=Francesco+Tonucci&ots=ZzQucLGRbC&sig=rLiTSchk_wIM_rjuLumPWY5QuZ0#v=onepage&q=Francesco%20Tonucci&f=false>
- TOLAN, Patrick and others
1990 Researching community Psychology. 1990. American Psychological Association. Washington DC
- TOVAR, Teresa
2008 Dos racionalidades para entender y analizar las políticas sociales.
- VÁSQUEZ, Enrique y otros
2000 Gerencia Social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- VIEIRA, Silvia
2008 A criança fala. A escuta de crianças em pesquisas. São Paulo: Cortez Editora.
- VILLALBA, Cristina
2004 "La perspectiva ecológica en el trabajo social con infancia, adolescencia y familia". En *Portularia 4*, [287-298], Universidad de Huelva.
Consulta: 19 de Abril del 2012
<<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/223/b15134945.pdf?sequence=1>>

Anexo N° 01

Casos atendidos por las Defensorías del Niño y del Adolescente (DEMUNA)

Perú: N° de casos atendidos según departamento y materia/acción administrativa

DEPARTAMENTO	TOTAL	Alimentos	Régimen Visitas	Tenencia	Nombre e Identidad	Casos Sociales	Violencia hacia NNA	Filiación	Normas comportamiento	Otros	Violencia Familiar	Abandono de Hogar	Educación	Atentados Integridad Sexual	por orientación				
															TOTAL	Legal	Otros Temas	Psicológica	# Defensorías Informantes
Lima	31482	11018	3711	4377	4752	3297	1171	1114	634	584	107	139	361	217	52178	36649	5451	10078	61
Junín	5655	1774	827	728	496	190	445	188	363	241	84	110	127	82	6350	4511	848	991	27
Ancash	5427	1631	838	538	148	1024	361	205	387	139	25	51	40	40	10847	4576	3920	2351	27
Piura	6129	2690	905	578	607	304	248	277	233	33	39	85	97	33	9010	4274	1443	3293	27
Puno	4055	1247	355	324	137	337	384	244	663	28	67	144	30	95	5029	4095	816	118	21
Callao	4012	1349	987	920	331	15	112	93	74	48	10	52	0	21	9768	2464	6772	532	5
Loreto	3857	1710	381	443	281	74	88	189	456	13	17	103	12	90	1234	354	711	169	9
Ica	4548	2192	732	223	128	158	168	80	712	5	51	44	33	22	3438	2612	157	669	12
Cusco	10531	5367	890	1127	125	126	252	219	317	139	1736	150	43	40	5847	3314	855	1678	15
Amazonas	2674	1310	285	313	111	138	50	127	13	17	1	266	4	38	1130	1049	48	33	9
San Martín	2522	889	378	386	123	121	142	146	49	99	11	77	71	30	1094	332	550	212	20
Cajamarca	2293	810	109	73	384	297	138	184	59	53	38	79	48	21	968	627	275	66	15
Ayacucho	2187	780	230	201	74	141	259	135	64	26	103	133	18	23	1095	418	150	527	13
Arequipa	2356	723	283	380	28	220	251	67	256	56	26	31	12	23	3896	1748	488	1660	19
Pasco	2007	641	122	191	115	370	184	69	44	63	0	156	33	19	878	494	248	136	13
La Libertad	1948	1070	103	119	93	70	117	177	61	50	45	9	6	28	4121	3630	114	377	20
Tumbes	1625	634	568	535	0	4	18	32	9	0	2	0	3	2	1189	329	436	424	6
Huánuco	2449	1339	148	169	80	231	70	191	24	53	75	39	6	21	4069	3285	344	440	10
Lambayeque	1287	601	112	85	50	82	84	99	57	30	40	37	4	6	650	316	22	312	15
Apurímac	1028	283	114	70	29	52	216	23	99	22	43	51	14	12	241	1144	86	41	8
Huancavelica	1604	380	74	103	151	221	112	71	70	198	59	117	34	14	755	556	76	123	12
Ucayali	1139	655	75	87	130	73	19	38	3	0	49	2	0	8	1012	82	44	886	5
Moquegua	1277	460	158	188	44	11	108	45	76	154	0	8	16	9	849	223	366	260	3
Tacna	61	28	2	3	0	1	2	2	5	0	17	1	0	0	101	52	24	25	3
TOTALES	102153	39581	12387	11979	8417	7557	4999	4015	4728	2055	2645	1884	1012	894	125749	76104	24244	25401	375

Fuente: Ficha informativa del trabajo de las Defensorías del Niño y del Adolescente

Base: 375 DNA

Fecha: 31.03.214

Anexo N° 02
Funciones del Equipo IAP
Cuadro N° 09: Composición del equipo de investigación

Cuadro: Composición del equipo de investigación

Equipo IAP	Integrantes	Funciones
Equipo Coordinador Nacional (ECN)	Representantes del área de Protección, de CdA y de Asesoría Técnica de la Oficina Nacional	Presidir las reuniones de trabajo, tomar decisiones metodológicas, coordinar y facilitar talleres nacionales, realizar entrevistas y otras actividades relacionadas con el recojo de información a nivel nacional. Identificar los miembros del equipo impulsor nacional, coordinar con el equipo de coordinación regional, facilitar los procesos regionales y acompañar los procesos locales. Registrar, analizar y facilitar la data, elaborar los informes nacionales, así como facilitar la elaboración de los informes regionales y locales. Brindar asistencia técnica al equipo coordinador regional/local y monitoreo a los procesos regionales/locales.
	Facilitadora-asesora externa	Acompañar al ECN, supervisar el proceso general, capacitar en metodología de investigación, proponer herramientas metodológicas requeridas para el desarrollo de la IAP (material para análisis, propuesto de estructura de taller, informes de proceso, guías, etc.), proponer ajustes del proceso. Ser observadora participante; guiar el debate, reflexión y construcción colectiva del aprendizaje; y monitorear el proceso general.
Equipo Coordinador Regional (ECR)	Coordinador de PDA, facilitador(a) de desarrollo	Presidir las reuniones de trabajo, tomar decisiones metodológicas, coordinar y facilitar talleres regionales, realizar entrevistas y otras actividades para la aplicación de técnicas a nivel regional; identificar los miembros del equipo impulsor regional y local, coordinar con el equipo de impulsores regional y local; facilitar los procesos locales. Apoyar en el registro, analizar y facilitar el análisis de la data regional; elaborar y facilitar la elaboración de los informes regionales y locales.
Equipo impulsor	Impulsores nacionales: coordinadores nacionales, representantes de áreas de la ON	Participar como observadores participantes y facilitadores en partes del proceso; acompañar a los coordinadores nacionales en sus visitas regionales y locales; llevar un diario de campo; participar en el análisis de la data nacional, regionales y locales.
	Impulsores regionales: coordinador regional y representantes de otras áreas de la OA (o encargados de PDA)	Identificar y convocar al equipo constructor regional, facilitar talleres regionales, analizar y facilitar el análisis de la data, participar en la elaboración de informes regionales.
	Impulsores locales: personal del PDA seleccionado	Identificar y convocar al equipo constructor local y comunitario; facilitar talleres locales y comunitarios; analizar y facilitar el análisis de la data; participar en la elaboración de los informes locales y comunitarios.
Comisión de seguimiento	Gerente de operaciones, gerente de Advocacy, coordinador nacional de CdA, y facilitadora externa	Orientar todo el proceso IAP, elevar recomendaciones para el alineamiento del proceso con la marcha institucional, supervisar a los miembros del equipo de la IAP, moderar en situaciones en las que se requiera resolver dificultades o haya disyuntivas que requieren orientación de quienes tienen capacidad de decisión política en la institución. Se reúnen bimestralmente y son informados permanentemente de la marcha del proceso.

Fuente: elaboración propia, 2013. En base al consenso del Equipo Coordinador Nacional.

Anexo N° 03

Cuadro N° 10: Etapas, objetivos y descripción de actividades

<p>Etapla previa: identificación de problemas-oportunidades y elaboración del proyecto de investigación (Mayo a Agosto del 2012) Comienza con el acercamiento a la institución y termina con la elaboración inicial del Plan IAP (Mayo a Agosto del 2012)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acercamiento inicial de la facilitadora externa a la institución 2. Detección inicial realizada por la facilitadora externa de los problemas y las oportunidades con respecto al manejo de la Protección de la Niñez en la institución 3. Negociación y delimitación inicial del proceso de investigación entre la facilitadora externa y 	<ol style="list-style-type: none"> 4. los primeros actores institucionales 5. Toma de decisión institucional de realizar la investigación sobre la Protección de la Niñez 6. Conformación del Equipo de Coordinadores (EC) nacional integrado por actores institucionales (representantes del área de Protección y por un representante del Centro de Aprendizaje Institucional) y la facilitadora externa 7. Conformación del Equipo de Impulsores (EI) nacional integrado por representantes de las diversas áreas de trabajo de la institución 8. Elaboración del Plan IAP
<p>Primera etapa. Diagnóstico gerencial inicial (agosto 2012-junio 2013) Es la etapa en la que se inicia el trabajo de campo para diagnosticar los problemas y oportunidades sobre la violencia y la protección, así como el diagnóstico gerencial de la protección de WVP. Comienza con la elaboración de instrumentos para la primera etapa y concluye con la elaboración del primer informe IAP</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración y validación de instrumentos para el trabajo de campo de la primera etapa 2. Reuniones de trabajo (EC nacional y EC- EI nacionales) 3. Trabajo de campo a nivel de oficina nacional con las siguientes actividades: <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la memoria institucional de la protección (revisión histórica, síntesis de diagnósticos, mapeo de la normativa sobre protección, mapeo de acciones en la coyuntura institucional) • Taller Nacional 1 (1-5 diciembre del 2012) con la gerencia nacional, regional y local. Dinámicas participativas para diagnóstico gerencial y aplicación de la Línea base de la protección de la niñez de WVP. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Elaboración de la memoria institucional sobre la Protección (revisión histórica, síntesis de los diagnósticos realizados, mapa de ubicación de la protección en lo organizativo y administrativo y revisión documental) 5. Conformación del ECR (coordinadores e impulsores regionales) 6. Elaboración del primer informe IAP 7. Conformación del EC y EI regional y local 8. Taller Nacional 2 (26-27 marzo del 2013) con la gerencia nacional y regional; los coordinadores regionales IAP; representación de NNA. El primer análisis participativo de la data, se definen las características y objetivos del instrumento a construir y se levantan las primeras prioridades estratégicas institucionales. 9. Procesamiento de toda la información de la primera etapa 10. Análisis participativo de data de la primera etapa 11. Elaboración del primer informe IAP
<p>Segunda etapa. Avances en Diagnóstico Integral (situacional y gerencial) y planteamiento de instrumento de gestión de protección de la niñez: marco conceptual, lineamientos estratégicos y lineamientos programáticos (junio a diciembre 2013) En esta etapa se profundizan los diagnósticos situacional y gerencial. Se busca elaborar, junto con los socios estratégicos y los NNA un Diagnóstico situacional de la violencia y la protección que permita hacer el diagnóstico gerencial de la protección de WVP así como iniciar la elaboración del planteamiento de marco conceptual, lineamientos estratégicos y lineamientos programáticos. Comienza con la elaboración y validación de instrumentos para la segunda etapa y culmina con la elaboración del Segundo Informe IAP</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración y validación de instrumentos para la segunda etapa 2. Taller nacional 3 (18 y 19 de mayo de 2013) Con los ECR y delegaciones de NNA de las regiones e impulsores nacionales para capacitación en la metodología IAP y validación de 	<ol style="list-style-type: none"> 3. caja de herramientas de la segunda etapa 4. Taller nacional 4 (27-29 de agosto del 2013) con ECN, ECR e impulsores nacionales para capacitación en la metodología IAP, validación de caja de herramientas de la segunda etapa y revisión de la Política Nacional de la protección de la niñez. 5. Elaboración y validación de herramienta para análisis individual 6. Elaboración participativa de herramientas para los talleres de análisis de NNA y la reunión de gerentes nacionales 7. Trabajo de campo de la segunda etapa (primera parte): <ul style="list-style-type: none"> • Talleres comunales con socios estratégicos y NNA (setiembre 2013) • Talleres locales con socios estratégicos y NNA (setiembre 2013) 8. Elaboración del Segundo informe IAP
<p>Tercera etapa. Conclusión del Diagnóstico Integral (situacional y gerencial) y Elaboración final de Instrumento de gestión: marco conceptual, lineamientos estratégicos y lineamientos programáticos (10-21 diciembre 2013) En esa etapa se consolida la elaboración participativa del Instrumento de gestión de la protección de la niñez de WVP. Comienza con el Taller nacional 6 (final) y concluye con la redacción del borrador del Informe final IAP</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Taller Nacional 6 (10-13 diciembre de 2013) Con ECN , ECR, impulsores nacionales y gerentes nacionales para: revisión de análisis de NNA y gerentes nacionales; elaboración final de marco conceptual, lineamientos estratégicos y lineamientos programáticos; balance final de proceso y primera presentación de resultados) 2. Elaboración del borrador de Informe final IAP (21 diciembre 2013, ECN)
<p>Etapla posterior: elaboración y revisión de informes, sustentación e implementación, evaluación; nuevos problemas y oportunidades (enero 2014 en adelante) Es una etapa posterior en la que los dos informes son elaborados: uno por el ECN y es de uso interno, el otro es elaborado por la facilitadora externa y es para la sustentación en la escuela de posgrado de la PUCP. Ambos informes serán sometidos a revisión y retroalimentación y serán presentados en sus respectivos espacios. Es una etapa que no tiene finalización porque implica una dinámica de implementación y la reflexión de la acción.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Borrador de informe para la academia (facilitadora externa) 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Revisión de WVP del borrador de informe para la academia 3. Elaboración del Informe Final IAP (ECN) 4. Implementación preliminar 5. Revisión del Informe final IAP (gerencia nacional y otros actores de WVP) 6. Comunicación del Informe final IAP 7. Aprobación del instrumento 8. Sustentación del informe académico en la escuela de posgrado 9. Implementación del instrumento

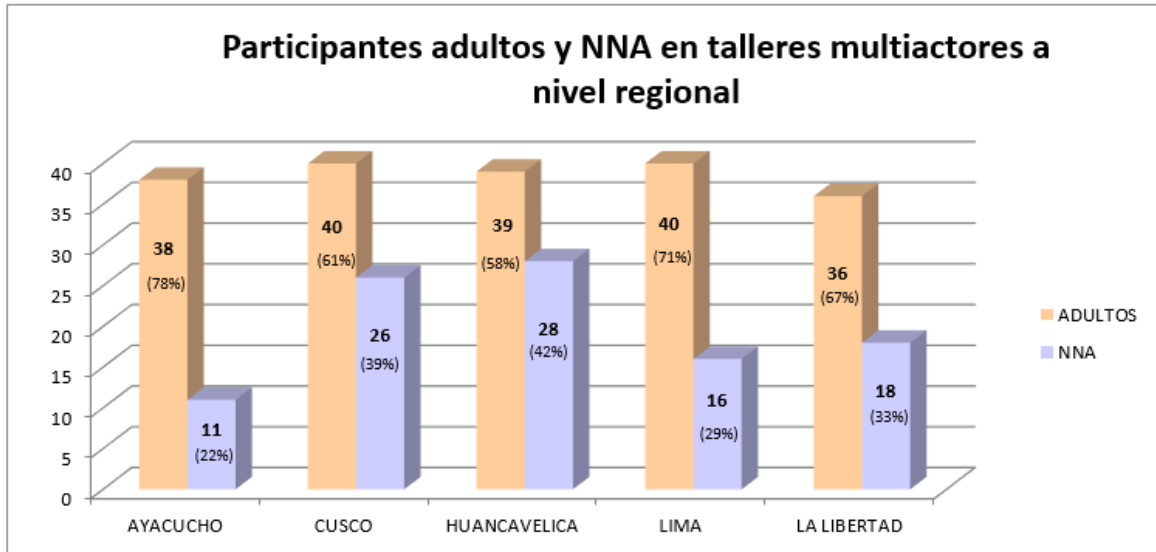
Fuente: elaboración propia, 2013. En base al consenso del Equipo Coordinador Nacional

Anexo N° 04
Cuadro N° 11: Participantes en los talleres de la IAP
PARTICIPANTES EN TALLERES MULTIACTORES

REGIÓN	LUGAR	ADULTOS					NNA			Sub total por taller
		Mujeres	Ocupación	Hombres	Ocupación	Total	Mujeres	Hombres	Total	
AYACUCHO	Taller comunitario – Piscotambo	13	1 promotora, 2 de comedor de niños, 1 presidenta y 1 secretaria de vaso de leche, 5 socias, 1 defensora comunitaria, 1 fiscal de niños, 1 de WVP	1	1 secretario de junta comunal	14	4	1	5	19
	Taller comunitario – Wari Accopampa	11	2 tesoreras, 1 vocal, 2 socias, 1 secretaria, 2 defensoras, 1 comedor, 2 vaso de leche	0	-	11	3	0	3	14
	Taller distrital	8	1 docente, 1 CEM, 1 defensorios comu, 1 presidenta de asoc. E, 1 defensora de AA.HH., 1 coordinadora de WVP, 1 AJUPNA, 1 RRPP.MPH.GB4	5	2 docente, 1 promotor, 1 municipalidad, 1 subgerente de primera infancia	13	2	1	3	16
	Sub total por región	32		6		38	9	2	11	49
CUSCO	Taller comunitario – Pongoña	6	1 promotora de salud, 1 personal de la posta de salud, 1 promotora de niño, 1 tesorera de la comunidad y 1 docente, 1 comunera	11	1 docente, 1 teniente gobernador, 1 presidente forestal, 1 alcalde de centro poblado, 1 regidor de centro poblado, 1 fiscal comunal, 1 presidente comunal, 1 comunero, 1 presidente de barrio, 1 juez de paz no letrado, 1 director de I.E.	17	5	5	10	27
	Taller comunitario – Chaupibanda	7	1 teniente gobernadora comunal, 1 fiscal comunal, 3 madres de familia, 1 tesorera de barrio, 1 presidenta de programa Juntos	8	1 vicepresidente comunal, 1 promotor de patrocinio, 1 vocal comunal, 1 tesorero, 1 presidente comunal, 1 juez de paz, 1 personal de salud, 1 seguridad ciudadana	15	1	5	6	21
	Taller distrital – Yanaoca	4	1 fiscalía provincial Civil y Familia, 1 centro de emergencia mujer de Canas, 1 coordinadora PREVAED-Educación, 1 madre de familia	4	1 policía, 1 vocal comunal, 1 de responsabilidad social Kuntur, 1 responsable programa social del municipio	8	6	4	10	18
	Sub total por región	17		23		40	12	14	26	66
HUANCA-VELICA	Taller comunitario – Incañan Uchkus	7	5 madres guías, 2 docentes	6	1 promotor, 1 teniente gobernador, 2 miembros de APAFA, 1 alcalde, 1 juez de paz	13	5	6	11	24
	Taller comunitario – Ccasapata	6	1 puesto de salud, 3 docentes, 1 madre de Cuna Más, 1 madre guía	6	1 promotor, 2 autoridades, 2 docentes, 1 miembro de APAFA	12	1	7	8	20
	Taller local – Yauli	7	1 docente, 1 líder informal, 1 puesto de salud, 4 de la iglesia	7	1 docente, 2 policías, 1 miembro de APAFA, 1 juez de paz, 1 coordinador de junta, 1 líder informal	14	3	6	9	23
	Sub total por región	30		8		38	5	11	16	54
LIMA	Taller comunitario – Manchay	9	8 amas de casa, 1 profesora	2	1 obrero, 1 dirigente	11	1	6	7	18
	Taller comunitario – Manchay	13	amas de casa	5	1 ministerio de justicia, 1 red Viva Perú, 1 comisaría Manchay, 1 gobernación distrital, 1 juez de paz	14	4	5	9	25
	Taller local – Manchay	8	1 de parroquia, 1 CEM Manchay, 1 DEMUNA, 3 de WVP, 2 CS Portada 3 Manchay	5	1 ministerio de justicia, 1 red Viva Perú, 1 comisaría Manchay, 1 gobernación distrital, 1 juez de paz	13	0	0	0	13
	Sub total por región	30		8		38	5	11	16	54
LA LIBERTAD	Taller comunitario – San Isidro	12	1 representante de la iglesia católica, 1 voluntaria por bienestar de niñez, 1 presidenta de comedor popular, 1 presidenta de vaso de leche, 1 presidenta de jardín, 1 promotora de salud, 1 presidenta de APAFA, 1 madre líder, 2 programa Juntos, 1 ronda campesina, 1 puesto de salud	1	agente municipal	13	0	0	0	13
	Taller comunitario – San Francisco del Suro	11	4 miembros del vaso de leche, 1 secretaria de ronda, 1 madre líder de Juntos, 1 presidente de APAFA, 2 coordinadora de WVP, 2 amas de casa	4	1 empresario, 1 catequista, 1 presidente de agua potable-vocal de ronda, 1 teniente gobernador	15	7	5	12	27
	Taller local – Otuzco	5	1 conciliadora, 1 promotora del CEM, 2 fiscales provinciales, 1 policía	3	1 profesor encargado de la dirección, 1 coordinador de OBE, 1 encargado de DEMUNA	8	4	2	6	14
	Sub total por región	28		8		36	11	7	18	54
TOTAL DE PARTICIPANTES		127		64		191	46	53	9	290

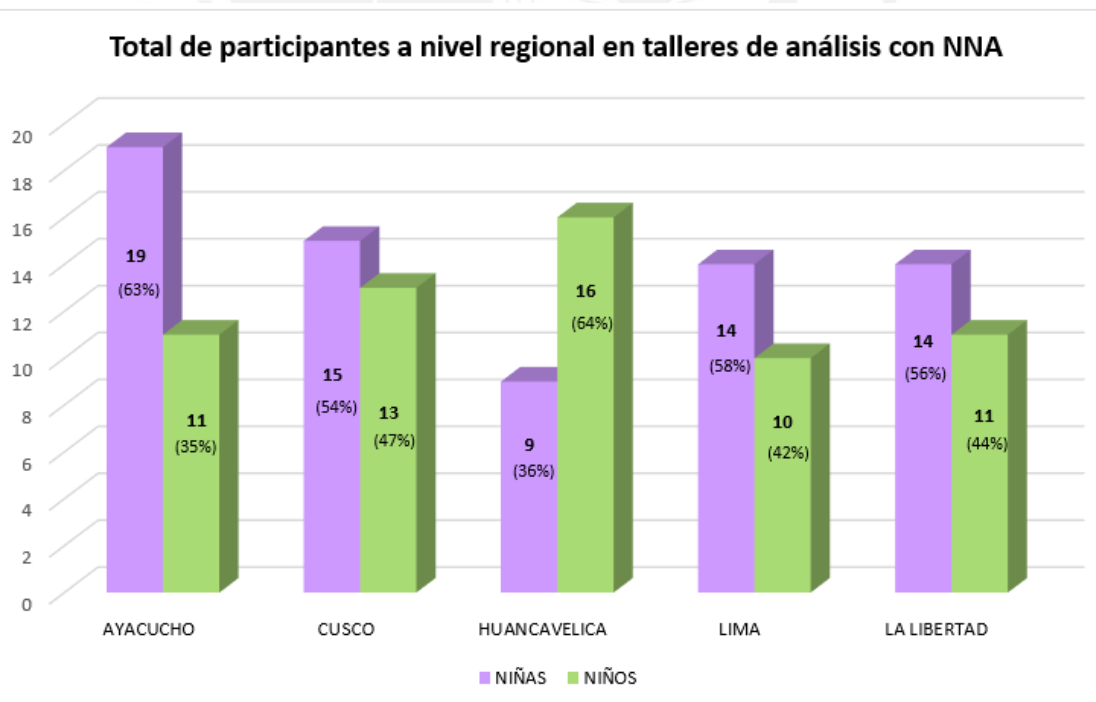
Fuente: elaboración propia, 2013. En base al consenso del Equipo Coordinador Nacional

Gráfico N° 24



Fuente: elaboración propia, 2013. En base los registros del talleres.

Gráfico N° 25



Fuente: elaboración propia, 2013. En base los registros del talleres.

Anexo N° 05

Técnicas e instrumentos

Cuadro N° 12: Técnicas e Instrumentos por objetivos

	Técnica	Instrumento	Período de uso	Facilitador	Participantes
Para recolección de información	Técnica Compleja de Taller participativo por actor	Guía de Taller (dinámicas, grupos de trabajo)	Primera etapa	ECN	ECR, ECR, Gerencia Nacional, NNA
	Línea base de protección-actores de WVP	Cuestionario LB adultos	Primera etapa	ECN	ECN
	Línea base de protección-NNA	Cuestionario de LB NNA	Segunda etapa	ECN	NNA
	Técnica compleja del Taller Multiactor : procesamientos colectivos (ensamble y consolidación), grupos de discusión, revisión colectiva documental, técnicas lúdicas (círculo concéntrico, murales)	Guía de taller multiactor	Segunda etapa	ECR	Socios estratégicos y NNA
Para análisis	Técnica de construcción de la Memoria con fuentes secundarias	Guía para Memoria	Primera etapa	ECN	ECN
	Análisis individual de contenido	Guía de análisis individual	Segunda etapa	ECN	ECI, gerencia nacional, especialistas
	Técnica compleja del Taller de análisis con NNA (Juegos: Caso Cerrado, Tesoro Escondido y Feria de la protección)	Guía de Taller de Análisis	Segunda etapa	ECR	NNA
	Técnica compleja de Taller de análisis con actores de WVP (grupos de discusión, plenarias, mapas conceptuales, matrices de ensamble, mapeo de actores)	Guía para taller participativo de análisis	Todas las etapas	ECN	ECI, Gerencia Nacional, Actores de WVP
	Grupo de discusión	Guía para discusión	Todas las etapas	ECI	Todos los actores
	Observación participante	Guía de observación	Todas las etapas	ECN, ECR, NNA	Todos los actores
	Cuaderno de campo	Guía de cuaderno de c.	Segunda etapa	ECR	ECR
	Camino IAP	Guía para Camino IAP	Tercera etapa	ECN	ECN, ECR
	Entrevista	Guía de entrevista	Segunda etapa	ECN	Gerencia Nacional
Para acuerdos en plenaria	Discusiones en plenarias	Guía de discusión	Todas las etapas	ECN	Todos los actores
	Tetralema		Tercera etapa	Facilitadora	ECI

Fuente: elaboración propia, 2014. En base a registro de herramientas

Composición N° 25: Diversidad de técnicas usadas con los grupos multiactores



Fuente: elaboración propia, 2014. En base los registros fotográficos

Composición N° 26: Diversidad de técnicas usadas con los NNA



Fuente: elaboración propia, 2014. En base los registros fotográficos

Composición N° 27: Diversidad de técnicas usadas con actores WVP



Fuente: elaboración propia, 2014. En base los registros fotográficos

Anexo N° 06 Matrices de diagnóstico por tipos de violencia

Cuadro N° 13: Maltrato físico y/o psicológico de parte de padres y/o madres (La Libertad, Lima, Huancavelica, Cusco y Ayacucho)

Definición	Causas	Oportunidades	Limitantes
<p>Es una violencia del tipo interpersonal. Se define como NN maltratado como aquel que es víctima de violencia física, psicológica, negligencia, provocada por su madre, padre, tutor o cuidador, docentes o cualquier adulto que los tengan bajo su cuidado o responsabilidad, incluyendo el abuso sexual, lo que puede derivar en consecuencias graves para su salud y desarrollo físico y psicológico. Esta problemática está tan enraizada en la población que su práctica se concibe como natural (forma de corrección aceptada) y se torna en un patrón cultural en las familias y escuela. <i>"maltrato también sucede cuando los padres están separados, insultan a sus hijos 'burros' entonces ellos crecen con esa idea. En los colegios también son insultados por el profesor por tener una nota baja, así baja su autoestima". Emiliano (14). (Delegado de organización de niñas, niños y adolescentes. Huancavelica).</i></p>	<p>Causas a nivel personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> Escasa formación, preparación de las madres y padres para disciplinar adecuadamente a sus hijas e hijos. Forma de corrección se torna en excesiva y abusiva, debido también al bajo nivel educativo, por ello desconocen otras formas alternativas de disciplina y no conciben que el maltrato físico y psicológico produce secuelas irreversibles en la integridad física y psíquica de sus hijas e hijos. Formación prematura de los familias, los adolescentes se convierten en madres y padres, cuando aún no han culminado su formación educativa y etapa de vida con la responsabilidad que ello implica. <p>Causas a nivel Interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> Escasa comunicación entre los miembros de la familia y el que los padres y madres se ausenten todo el día para buscar mejores oportunidades laborales debido a los escasos ingresos económicos. <p>Causas culturales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Machismo, alcoholismo, a privilegiar la atención a sus animales (en la zona rural) y a repetir la historia de violencia vivida en su niñez por considerarse muchas veces como una forma adecuada de crianza con mejores resultados. <p>Causas económicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Carencia de trabajo que mantiene en una permanente frustración a las madres y padres que conlleva volcar sus emociones rabia, cólera e ira contra sus hijas e hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo que realizan las instituciones y las organizaciones de la comunidad: CEM (Centro de Emergencia Mujer), la DEMUNA y los Operadores de Justicia, que son instituciones que trabajan directamente con los casos de violencia familiar en todas sus formas; trabajan articuladamente orientando a los padres de familia y ayudan a solucionar los problemas. Acciones que realiza la comunidad educativa: UGEL, la APAFA y las escuelas: charlas y Escuela de Padres como oportunidades ya que van a permitir orientar y sensibilizar a los padres, como también desarrollar capacidades en los profesores y alumnos; compromiso y la voluntad de los docentes para enfrentar este problema. La UGEL como una instancia donde presentar denuncias sobre algún caso de maltrato por parte de los docentes. Promotoras de salud y de la niñez quienes identifican y hacen el seguimiento a los casos de maltrato. Emisoras locales que pueden orientar e informar sobre el tema y algunas familias que asisten a las charlas. World Vision Perú, ya que es vista como institución referente para el trabajo a favor de la niñez, no solo porque sus actividades están dirigidas al trabajo con las niñas y niños, sino también porque señalan que el personal tienen buen trato y mucha paciencia para atender a las familias. 	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones y autoridades del Estado: poco interés de autoridades originando un limitado seguimiento a los casos de maltrato físico y psicológico, además el poco presupuesto de las instituciones, la escasa articulación interinstitucional y la poca voluntad política de los decisores sobre la problemática infantil. La comunidad: escasa organización comunal que no permite ejercer la autoridad y conducir algunos casos de maltrato infantil; cultura que naturaliza o legitima el castigo como un mecanismo de crianza; los propios defensores comunitarios están poco capacitados para cumplir con sus funciones Los propios padres: muchos son analfabetos y su nivel de instrucción es bajo; muchos de los padres agresores incumplen con sus multas y sus sanciones impuestas por las normas y leyes. Escasos profesionales que hay en las comunidades para el tratamiento y el apoyo psicológico en los casos de maltrato infantil No se cuenta con registro de denuncias que permita hacer un seguimiento más adecuado.

Cuadro N° 14: Abandono (La Libertad, Lima, Huancavelica, Cusco y Ayacucho)

Definición	Causas	Oportunidades	Limitantes
<p>Es del tipo interpersonal y puede ser físico, material, económico o moral. Consiste en privarlos de cuidados y atención en lo que requieran de acuerdo a su edad, pudiendo ser por acción u omisión¹. Los actores adultos precisan que el abandono permanente es nocivo para el desarrollo de las niñas, niños y adolescentes. Por otro lado, las propias niñas y niños mencionan que el abandono parcial es mucho peor que el abandono permanente porque si bien es cierto tienen papá y mamá o sólo mamá, ellas y ellos no se encuentran todo el día por ende no tienen quien los acompañen en la realización de sus tareas, asegure su salud y alimentación, son dejados a su suerte en sus hogares, inclusive con la responsabilidad del cuidado de sus hermanos menores de edad; o también bajo el cuidado de personas de poca confianza que pueden atentar contra su vida. <i>"Los padres no toman importancia a los hijos, creo que es más importante los animales, no dan tiempo suficiente, más se dedican a la chacra, a los animales o al trabajo y los hijos están abandonados, hay desconocimiento también de como corregir a sus hijos". Yolanda (17), Regidora Municipio Escolar CC. Pongoña, Cusco.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Causas Individuales o personales: incapacidad y desconocimiento de las madres y padres para asumir su rol relacionado con la formación de familias prematuras donde los adolescentes y jóvenes se hacen madres y padres sin haber culminado la educación básica, sin haber culminado su ciclo de vida con la responsabilidad que ello implica. Causas Interpersonales: problemas de pareja (excesivos celos e infidelidad) que ocasionen la partida de uno de los padres del hogar, dejando en estado de precariedad a sus hijas e hijos. Causas culturales: los actores adultos manifiestan que la masificación de las fiestas patronales son el punto de partida que desencadenan los problemas de pareja como la infidelidad, celos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Familias constituidas por padres que cumplen adecuadamente su rol y sus responsabilidades constituyéndose en referentes positivos para las niñas y niños; son padres que tienen la voluntad de asistir a los talleres de capacitación. Comunidad con defensorías comunitarias que protegen de alguna manera a los niños y niñas; la comunidad se organiza para defender a la niñez; rondas campesinas, así también se observa la existencia de ordenanzas comunales que se aplican a los padres agresores y a los que abandonan a su familia. Instituciones que trabajan en el tema de la violencia familiar: Salud, DEMUNA, Fiscalía, Ministerio de Justicia; percibidas por la comunidad como apoyo para casos de vulneración de derechos. Iglesias católica, evangélica WVP percibida como institución que brinda orientación en caso de vulneración de derechos. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunidad: poco involucramiento de rondas campesinas en los problemas priorizados; lejanía de sus casas del lugar donde se realiza la capacitación, por lo que las familias puedan participar y asistir a los talleres; escasos recursos de familias para movilizarse; y el miedo a las represalias de las madres para hacer las denuncias. Falta de comunicación entre las instituciones (como la DEMUNA provincial) y la comunidad lo que no permite una ayuda oportuna por lo que la gente no confía ni le da importancia a sus autoridades. Esto reforzado por: defensoría comunitaria no cuenta con un espacio para proteger a los niños y a las familias violentadas. Programa Juntos solo alivia algunas necesidades básicas.

¹ World Vision Internacional, Chile, 2006. Estrategia de protección - área infancia, pág. 19.

**Cuadro N° 15: Bullying o acoso escolar
(Lima, Huancavelica y Cusco)**

Definición	Causas	Oportunidades	Limitantes
Es del tipo violencia interpersonal y consiste en el continuado y deliberado maltrato verbal (insultos, ofensas), físico (golpes), rechazo social y/o intimidación que recibe un(a) alumno(a) por parte de otro u otros, que se comportan con él cruelmente con el objeto de someterlos, amilanarlos, amenazarlos u obtener algo mediante chantaje que atenta contra la dignidad de la niña o niño y sus derechos fundamentales, actualmente constituye en un problema de salud pública que debe atenderse de inmediato debido que está cobrando muchas vidas ¹ . Viene en aumento y no sólo se da en el contexto urbano sino está alcanzando al contexto rural. <i>"El bullying no solamente pasa aquí en Yauli, este problema abarca a nivel internacional y se ve más en los centros educativos, colegios. Si nosotros vemos en el colegio aquí en Yauli se creen superiores a los de las comunidades, siempre están burlándose de los niños del campo y bueno a causa de eso también hay la baja autoestima". Maycol (13) Estudiante, Huancavelica.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Causas Individuales o personales: los actores adultos mencionan que esta problemática sucede por la baja autoestima, ausencia de valores y limitado manejo de sus emociones por parte de las niñas, niños y adolescentes agresores; esto debido a las consecuencias de la violencia familiar y maltrato físico y psicológico en el hogar, que han producido en las niñas, niños y adolescentes quienes repiten estas acciones con sus pares. 	<ul style="list-style-type: none"> La existencia de diferentes instituciones (DEMUNA, Fiscalía, Comisaría) que vienen acercándose a los colegios para realizar acciones de promoción de derechos de la niñez, desarrollar capacidades de docentes De la misma manera ven a las propias escuelas como una oportunidad frente a este problema, ya que muchas escuelas desarrollan charlas en relación a la prevención de la violencia familiar; como también World Vision Perú, que viene articulando las acciones y el esfuerzo de las diferentes instituciones existentes en la zona de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Los niños tímidos ya que ellos no pueden responder ante las agresiones de sus compañeros Poca capacidad de los padres de observar el cambio conducta de sus hijos y de escucha y comprensión.

¹ Miguel Oliveros, Isabel Amemiya y Armando Barrientos, noviembre - 2009. "Factores de riesgo de violencia escolar (bullying)", Lima.

**Cuadro N° 16: Violación o abuso sexual
(La Libertad, Lima y Ayacucho)**

Definición	Causas	Oportunidades	Limitantes
Es del tipo de violencia interpersonal. Se define como cualquier acto de significación y de relevancia que hayan afectado la boca, genitales o ano de la víctima, aun cuando no haya contacto corporal con ella ¹ . Los agresores son los mismos familiares y en menos grado por parte de extraños. <i>"Rabia de no poder estar en el momento en que suceden las cosas (sobre abuso sexual)". Ingrid Castro Alvarado (14) Junta Directiva del Aula I.E. Virgen de la Puerta distrito de Otuzco. La Libertad"</i> .	<ul style="list-style-type: none"> Causas de tipo individual o personal: drogadicción y consumo de alcohol de los agresores Causas del tipo Interpersonales: madres y padres dejan a sus hijas e hijos bajo el cuidado de cualquier persona o de poca confianza. La ausencia de los padres es por la búsqueda de mejores ingresos económicos u oportunidades de trabajo. Relaciones disfuncionales e inadecuadas en la familia como la desintegración familiar (reconstitución de familias - familias con padrastro), debido a ello sus hijas e hijos están expuestos a sufrir de abuso sexual por estas personas que se encuentran bajo su cuidado y protección. Amistades de las niñas, niños y adolescentes los llevan a asumir acciones de riesgo como frecuentar discotecas y dejarlas con desconocidos o solas. 	<ul style="list-style-type: none"> La existencia de instituciones importantes (CEM, la Fiscalía, los Servicios de la casa refugio, Iglesias, las defensorías comunitarias, PNP, Serenazgo, y el Centro ALEGRA: Atención Legal Gratuita) que atienden casos de violación y abuso sexual y realizan campañas, charlas y atención psicológica. 	<ul style="list-style-type: none"> No se percibe a la familia como un espacio seguro donde las niñas, niños y adolescentes puedan acudir cuando haya algún problema o un caso de violencia sexual. Situación de corrupción en las áreas de algunas instituciones que atienden estos casos de abuso sexual; poco interés de las autoridades comunitarias y los recursos limitados que tienen la Policía Nacional. No hay seguridad en la comunidad, este es un tema muy sentido y sensible para la comunidad.

¹ World Vision International, Chile, 2006. Estrategia de protección - área infancia, pág. 18.

**Cuadro N° 17: Violencia familiar
(Lima, Huancavelica y Ayacucho)**

Definición	Causas	Oportunidades	Limitantes
Es del tipo de violencia interpersonal. Multidimensional, por lo general ejercida por el varón adulto contra su pareja-esposa. <i>"Maltratos sí hay muchos todavía en la comunidad. A veces sus padres se pelean, por eso a veces los hijos están tristes, y a veces se van donde sus familiares y amanecen allí porque los botan, si hay todavía muchos casos". Rosita (15), Regidora Municipio Escolar C.C. Chaupibanda, Cusco.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Causas Individuales Excesivo consumo de licor por parte de las madres y padres, que cualquier motivo puede desencadenar actos violencia entre ambos. Limitado manejo de las emociones de padres y madres, que por cualquier circunstancia de intercambio de pareceres se generan actos de maltrato. Este poco manejo de sus emociones se relaciona con otras causas como la falta de mejores ingresos económicos o se encuentran desempleados, los padres vierten su impotencia y frustración hacia su pareja y por ende a sus hijas e hijos. Esta es una causa mencionada por los NNA Madres y padres no fueron tratados con afecto por sus padres, por ello ante cualquier problema en vez de primar la comprensión y resolverlo empáticamente se recurre a la violencia. Causa enfatizada por NNA Causas Interpersonales Infidelidad, celos, algo muy cotidiano en las familias, como resultado a su vez del libertinaje que sucede en las fiestas costumbristas o patronales del lugar. Limitada comunicación, comprensión y el escaso tiempo de las madres y padres con su pareja, hijas e hijos; esto debido a los problemas económicos y por no contar con recursos alternativos para replantear un manejo adecuado del tiempo familiar. Causas culturales En contextos ruralidad los adolescentes asumen a temprana edad la maternidad o paternidad (con la escasa formación y preparación para asumir esta responsabilidad). Cultura machista que facilita que las mujeres vivan sometidas al poder del varón, aceptando y reproduciendo patrones de crianza con rasgos de violencia. la percepción de propiedad que representa la mujer para él y por tanto un control sobre ella, esto último debido a la existencia de un modelo de familia y de crianza -con rasgos machistas- donde es tolerada también el uso de la violencia como mecanismo de control, formación y corrección. Escasa comunicación, fragilidad de los vínculos afectivos, limitada capacidad de manejar sus emociones y estrés (principalmente en el plano laboral-productivo), Las niñas y niños mencionan que esta problemática es aquella que genera el maltrato físico y psicológico contra ellas y ellos, tornándose en un círculo vicioso que los afecta integralmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen diferentes operadores e instituciones (CEM, la DEMUNA, el Centro Alegria, las Defensorías Comunitarias y congregaciones religiosas.) que se articulan en diferentes espacios donde realizan acciones para abordar los casos de violencia familiar como: la consejería, charlas a parejas, acciones de identificación, referencia de casos de vulneración y talleres de sensibilización sobre el maltrato y violencia familiar. Disminución de preparación, consumo y prohibición de venta de alcohol en algunas comunidades gracias a la intervención de la junta directiva comunal y al interés de los pobladores de recibir charlas y capacitaciones en relación al tema de la violencia familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitados recursos, desinterés y poca voluntad para hacer seguimiento a los casos de violencia. (DEMUNA, Comisaría, Fiscalía y Serenazgo). Instituciones claves son percibidas como deficientes . Familias con problemas de alcohol y la gran mayoría de padres de familia no cuentan con el tiempo necesario para atender a sus hijas e hijos porque salen a trabajar fuera y no asisten a los talleres de capacitación en las escuelas debido a lo cual hay un pobre acompañamiento en la educación de sus hijas hijos y sobre todo el incumplimiento de su rol en sus hogares. A esto se suma las limitadas oportunidades de trabajo que hay en la comunidad para generar ingresos económicos.

Cuadro N° 18: Embarazo adolescente (Ayacucho)

Definición	Causas	Oportunidades	Limitantes
<p>Es del tipo de violencia interpersonal. Se da en una mujer adolescente entre la adolescencia inicial o pubertad – comienzo de la edad fértil– y el final de la adolescencia. La OMS establece la adolescencia entre los 10 y los 19 años. La mayoría de los embarazos en adolescentes son considerados como embarazos no deseados. La perspectiva de los actores es que esta problemática se incrementa constantemente sobre todo en el contexto rural. <i>“Por falta de dinero los padres dicen a sus hijas que se embaracen y se casen para que los esposos las mantengan”. Alex (41). Docente – Director Casapata, Huancaavelica</i></p>	<p>Causa de tipo individual Poca confianza entre las adolescentes y sus madres y padres, generando lazos débiles en la familia, por tanto ellas sin soporte emocional para diálogos sobre sexualidad.</p> <p>Causas Interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa comunicación entre madres y padres, con sus hijas e hijos que no permiten generar los lazos de confianza • Poco afecto de las madres y padres por ello buscan refugio en sus enamorados (mencionado por NNA). • Abandono de las hijas e hijos. • Muchas de las niñas o adolescentes han sido violadas por parte de sus familiares, o en quienes trabajan en casa, por sus jefes quienes abusan su cargo para sacar provecho de la inocencia de las niñas y adolescentes en desarrollo. <p>Causa cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> • Práctica de iniciación sexual a temprana edad influenciada por las amistades debido a la presión social hacia niñas y adolescentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Padres y madres han reconocido la importancia de generar confianza en sus hijas e hijos para establecer una adecuada comunicación • Las organizaciones y redes de NNA • Instituciones que trabajan en el tema (DEMUNA, CEM y el sector Salud) • Interés de iglesias para trabajar a favor de la protección de las niñas, niños y adolescentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo deficiente de instituciones y organizaciones sociales: poco interés de autoridades en acciones preventivas; la baja calidad de los servicios de los establecimientos de salud (atención del personal, discriminación por uso del idioma quechua, servicios incompletos o no implementados y procesos burocráticos). • Temor de hacer la denuncia a los agresores, no solo por represalias contra la familia, sino también por la percepción de que el sistema de justicia es lento y corrupto.

Cuadro N° 19: Pandillaje (Lima)

Definición	Causas	Oportunidades	Limitantes
<p>Es del tipo de violencia colectiva. Conformada por adolescentes que viven violencia familiar y maltrato en sus hogares de los cuales huyen para encontrar refugio familiar en estas “agrupaciones”. Vuelcan toda su cólera, rabia e ira realizando una serie de disturbios que atentan contra la propiedad privada. <i>“Los padres no se preocupan de sus hijos (sobre el pandillaje)”. Aldair, Los Cedros. Estudiante. Lima. Ayacucho.</i></p>	<p>Causas interpersonales influyen en causas individuales : deterioro de las relaciones entre los padres y madres; e hijas e hijos, debido por el maltrato físico y psicológico en sus hogares, la poca comunicación y el escaso acompañamiento en su proceso formativo y afectivo, lleva a que se sientan poco comprendidos y entendidos buscando de esta manera reconocimiento y aceptación en estas agrupaciones que hacen las veces de familia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes comunitarios que son percibidos como aliados y están preocupados por el problema del pandillaje • Instituciones responsables que se relacionan con el problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las pocas capacidades de tres actores principalmente; los líderes comunitarios que en su mayoría trabajan fuera y no tienen tiempo suficiente para coordinar acciones dentro de su comunidad, el Serenazgo que cuenta con recursos insuficientes y limitados; y por último, la Policía Nacional, que está desacreditada por su accionar vinculado a la corrupción.

Cuadro N° 20: Explotación laboral infantil (Ayacucho)

Definición	Causas	Oportunidades	Limitantes
<p>Es del tipo de violencia colectiva. Es una violación de los derechos humanos fundamentales, que ha demostrado perjudicar el desarrollo de los niños, pudiendo conducir a daños físicos o psicológicos que les durarán toda la vida. La explotación laboral califica el trabajo nocivo para el desarrollo físico y mental de las niñas y niños e incluye tareas que son mental, física, social o moralmente peligrosas y dañinas para las niñas y niños e interfieren con su escolaridad: privándolos de oportunidades de asistir a la escuela; forzándolos a abandonar la escuela prematuramente; o exigiéndoles asistir a la escuela y al mismo tiempo realizar tareas pesadas o de larga duración¹, por otro lado precisan que algunas madres y padres explotan a sus hijas e hijos, haciéndoles trabajar desde temprana edad, por ello muchas veces dejan de estudiar y están expuestos a una serie de riesgos. <i>“Generalmente las familias que son carentes de recursos económicos o están en completa situación de extrema pobreza. Son los hijos, los padres y los hijos quienes tienen que salir a trabajar, todos hasta el niño que tiene 5 años tiene que salir a vender su caramelo” Delia (28) docente, Vicepresidenta de Kuskanchik - Wawanchikrayku. Huancaavelica.</i></p>	<p>Causas del tipo económico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aspectos estructurales como la carencia material o pobreza, la cual empuja a los miembros de la familia (madres, padres, hijas e hijos) a buscar trabajo. Actividades económicas en la zona rural como la agricultura se encuentran en crisis por ello la necesidad de buscar oportunidades de trabajo en la ciudad, ello genera la migración de muchas niñas, niños y adolescentes de la zona a rural a la urbana dejando de lado sus estudios y muchas veces la familia. • Mafias organizadas que reclutan a las niñas, niños y adolescentes para que trabajen en situaciones de riesgo y degradantes como prostitución, minería artesanal o reciclaje en las peores condiciones inhumanas. <p>Causas del tipo Interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis, desintegración familiar y abandono, llevan a que NNA trabajen a temprana edad para contribuir a la economía familiar ya que cuentan parcialmente o no cuentan con el sustento económico (mencionado por actores adultos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituciones que pueden abordar el tema de explotación sexual laboral: Comisión de Trata de Personas, Fiscalía de la familia, la DEMUNA, la Defensoría del pueblo, Casas refugio o de acogida temporal, defensorías comunitarias y los programas sociales, que brindan ayuda a las niñas y niños trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deserción escolar, ya que las niñas y los niños dejan de asistir a la escuela por priorizar el trabajo. • Desinterés de los decisores políticos para prevenir el trabajo infantil, por limitados datos para tomar decisiones políticas, limitado presupuesto para ejecutar las acciones de prevención y erradicación de las peores formas de trabajo infantil.

¹ Definición dada por la OIT – Organización Internacional del Trabajo.

Cuadro N° 21: Adicción al internet (Ayacucho)

Definición	Causas	Oportunidades	Limitantes
Es del tipo de violencia autoinflingida. Altera e interfiere en muchas actividades diarias, afecta especialmente a las niñas, niños y adolescentes y puede llegar a ser una patología, según el primer protocolo de tratamiento de la adicción a estas tecnologías ¹ . Los NNA más expuestos a esta problemática son aquellos cuyas madres y padres no se encuentran en casa o no se preocupan por su educación y mucho menos hacen un seguimiento de su tiempo libre. "Los niños no entran a eso, los jóvenes son los que entran a eso y nos obligan a ver". Brandí (12), Ayacucho.	<p>Causas Individuales o personales Los NNA son inducidos por sus amigos y amigos.</p> <p>Causas Interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de confianza y comunicación entre los padres e hijos; como las niñas, niños y adolescentes se sienten solos encuentran un refugio en los video-juegos. Madres y padres no se preocupan por realizar un seguimiento de sus hijas e hijos cuando se encuentran en internet o con el uso de su tiempo libre; son permisivos y flexibles por lo que los NNA dan rienda a su adicción al internet sin control alguno. Hogares con violencia familiar que lleva a que los NNA se refugien en internet por largas horas como escape <p>Causas económicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Madres y padres dedican más tiempo al trabajo debido a la situación económica precaria y no acompañan ni formativa ni afectivamente a sus hijos(as) Por falta de recursos no se puede adquirir libros a fin de reducir las horas de internet en sus hijas e hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de la Policía Nacional (posiblemente debido a la percepción de que la política puede intervenir directamente en las cabinas de internet. En los otros problemas la policía es vista como limitante) 	<ul style="list-style-type: none"> Escasa capacidad de la DEMUNA para abordar el problema Poca credibilidad de las autoridades de la comunidad. Irresponsabilidad de los propietarios de las cabinas de internet que permiten que los niños y adolescentes durante largas horas hagan uso de las cabinas; no cuentan con las respectivas licencias de funcionamiento.

¹ Clara Marco y Mariano Chóliz, investigadores de la Facultad de Psicología Básica de la Universidad de Valencia en su protocolo "Adicción a internet y redes sociales".

Cuadro N° 22: Discriminación (Ayacucho)

Definición	Causas	Oportunidades	Limitantes
Es del tipo de violencia interpersonal. Es toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que se basa en determinados motivos como la raza, el color, el sexo, el idioma, la opinión política o de otra índole, el origen nacional o social, la posición económica, el nacimiento o cualquier otra condición social, que tenga por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio, en condiciones de igualdad, de los derechos humanos y libertades fundamentales de todas las personas ¹ . "Discriminación es cuando te dicen eres fea... sucia". Ruth (10), tesorera del Club Joyitas de Jesús, comunidad de Piscotambo, Ayacucho.	<p>Causas de tipo Individual o personal</p> <ul style="list-style-type: none"> Baja autoestima de las NNA víctimas de la discriminación quienes son sujetos pasivos que se quedan en silencio Muchos NNA discriminados desconocen sus derechos para exigir el cese de estos actos y desconocen a quienes recurrir ante este tipo de situaciones de maltrato Tener alguna discapacidad (mencionada por los NNA) <p>Causas Interpersonales</p> <ul style="list-style-type: none"> Falta de amor al prójimo por parte de sus pares, muchos de ellas y ellos, no obran con empatía frente a estas situaciones de maltrato. <p>Causa del tipo cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> Existen apodos creados socialmente que acentúan la discriminación. <p>Causas económicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Condición económica precaria (no solo por apariencia física o el lugar de procedencia). 	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de algunas instituciones: CEM y las Parroquias. 	<ul style="list-style-type: none"> Miedo o temor de la misma población no solo a denunciar los casos en las escuelas sino también de sufrir alguna represalia (expulsión de la escuela o seguir siendo víctima de discriminación con mayor énfasis) Desinterés de las autoridades.

² Definición dada por el Comité de DDHH de las Naciones Unidas.

Fuente: todos los cuadros son elaboración propia, 2014. En base los informes de talleres multiactores y de análisis NNA.

Anexo N° 07

Cuadro N° 23: Compromisos de los NNA con la PN, Taller regional de análisis

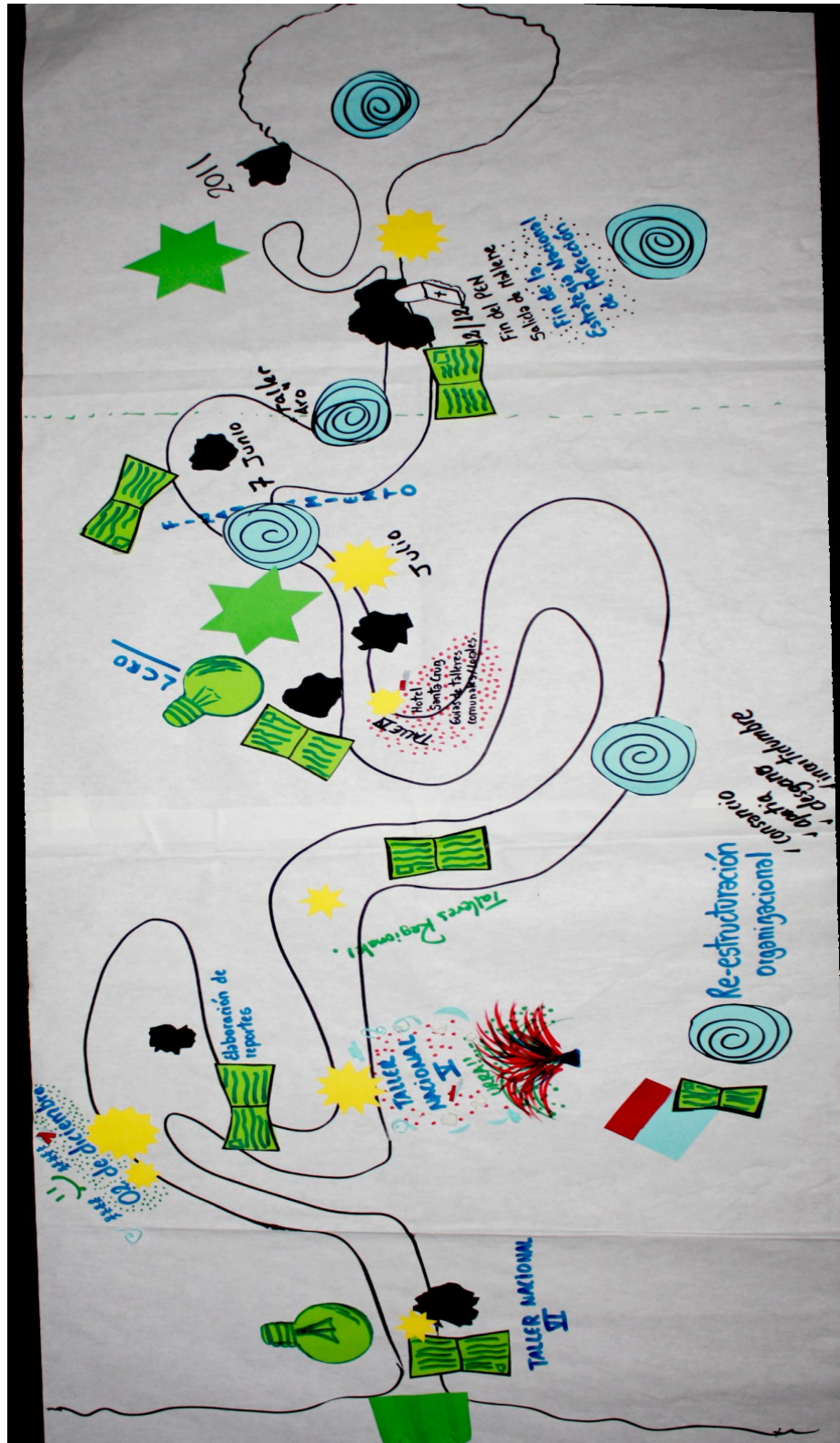
AYACUCHO	"Yo me comprometo a que los niñ@s sean felices-" – Álvaro D.H.
	"Yo me comprometo a hacer saber si de alguien se están vulnerando sus derechos-" – Erika A.L.
	"Yo me comprometo a ayudar a los niños para que sean protegidos y no maltratados-" – Yovana J.M.
	Yo me comprometo a velar por el bienestar de los NNA para su mejor desarrollo en la sociedad." –"Elizabeth Y.Y.
	"Yo me comprometo a ser solidaria con mis compañeros y mi familia-" Andrea R.S.
	"Brindando paz, amor y tranquilidad en lo posible-" –Perla
	"Mi compromiso es promover la protección y que las demás personas se comprometan a respetar y cumplir los Derechos-" – Mauro Luís P.Q.
	"Me comprometo a respetar y brindar seguridad a los NNA-" –Luana R.D.
	"Yo me comprometo a ser responsable y respetar las opiniones de los demás-" – Samyra C.P.
	Me comprometo a respetar a los NNA, su religión, su edad, su sexo, su forma de ser y su ideología-" – Adolfo
	"Yo me comprometo a tener amor, respeto, ideas, y también me comprometo brindar seguridad y confianza-" – Gudelia H.O.
	"Me comprometo a no burlarme de los demás, protección y respetar a todos, buscar un bienestar para todos-" Jurgéan A.S.
	"Mi compromiso es seguir participando y promoviendo las acciones de los derechos de los NNA-" Deysi y Analy C.P.
	"Yo me comprometo a velar por los niños que son maltratados-" – Mayumi B.H.
	"Me comprometo a poner en práctica la protección-" Rosa V.V.
	"Querer, amar a los demás-" –Ricky
	"Promover el respeto de los derechos de los niños-" –Yovana
	"Yo me comprometo a ayudar e informar a los niños para que puedan hacer cumplir sus derechos-" –Aquemi S.M.
	"Yo me comprometo a ayudar con mi granito de arena para que este tema de protección sea más difundido-" – Jhordano E.R.
	"Yo me comprometo a ser solidaria con mis compañeros y mi familia-" –Andrea R.S.
	"Me comprometo a servir a los que necesitan ayuda-" – Camila B.H.
	"Yo me comprometo a estudiar-"- Josué y Gudelia H.O.
	Yo me comprometo a cumplir con todo, con proteger a los niños menores de edad a brindarle protección y no a la violencia-" –Eduardo H.Q.
	"Yo me comprometo a traer más niños(as) a World Visión para que aprendan a respetar y aprender cómo protegerse-" –Álvaro D.H.
	"Me comprometo a cumplir con lo acordado y brindar protección-" - Eduardo H.Q.
	"Poniendo conciencia-" – Perla
	"Me comprometo a ser y enseñar a ser respetuoso y no faltarle el respeto a nadie-" –Eduardo H.Q.
	"Ayudar a los NNA cuando más lo necesita-" –Adolfo
	"Yo me comprometo a cuidar y velar por todos los demás NNA-" –Ricky E.J.
	"Me comprometo a dar afecto y mucho amor a todos los NNA-" – Luana R.D.
"Yo me comprometo a ser más participativo-" –Brynnner U.Z.	
"Yo me comprometo a cuidar NNA-" –Vanessa J.R.	
CUSCO	Defender a todas las personas humildes
	Participar en los talleres de capacitación de niños y adolescentes
	Luchar contra la violencia
	Ayudar a cambiar a sus padres
	Proteger a los pequeño, no maltratar a los otros
	Denunciar a la violencia
	Proteger a las familias
	Dialogar con sus padres
	Defender a los amigos y hermanos
	Tener paciencia con los amigos en sus problemas
	Cuidar a los compañeros de la violencia
	Obedecer a los padres
	Defender a las personas abusadas y explotadas
	Respetar y hacer respetar las opiniones de los compañeros
	Confiar en los padres y comunicarse.
No discriminar a los compañeros	
Denunciar casos de maltrato.	

LA LIBERTAD

- Yo me comprometo a proteger a mis compañeros y familiares (Cristina)(5)
- Me comprometo a proteger y respetar e informar a los demás para que respeten y protejan a los niños y las madres para que vacunen a sus hijos y les den educación (Karla S.)(5)
- Velar por el Bienestar de los NNAs físico y psicológico (2)
- Yo me comprometo a cumplir con mis deberes (Kevin) (10)
- Me comprometo a ayudar para que no haya mas violencia (Ruby) (12)
- Pedir ayuda a mis profesores y reportar casos de violencia para solucionarlos y proteger mis derechos y de los demás (Eliane) (3)
- Yo me comprometo a ser un buen amigo (9)
- Me comprometo a cuidar y a proteger a los NNAs (Samuel) (9)
- Me comprometo a respetar los derechos y deberes de los Niños y niñas (Jhoel) (4)
- Yo me comprometo a la protección de la niñez (12)
- Yo me comprometo a proteger tanto física y psicológicamente (grace) (3)
- Me comprometo a ayudar a las personas que son maltratadas (Karin) (13)
- Me comprometo a que toda la familia vele por el bienestar de cuidado de sus hijos (12)
- Me comprometo a cuidar a NNAs de que se expongan a peligros (Mario) (2)
- Me comprometo a proteger y cuidar a los niños y niñas para ayudarlos en su desarrollo (Ruby) (5)
- Yo me comprometo a proteger a los NNAs (Leydi) (12)
- Compromiso: me comprometo a cuidar a los NNAs y velar por su protección (2)
- Me comprometo a proteger a los niños, niñas y adolescencia de mi comunidad (Astrid) (13)
- Me comprometo a proteger física y psicológicamente a los NNAs (Jhoel) (13)
- Me comprometo a solicitar el apoyo de World Vision para hacer charlas de sensibilización para proteger nuestros derechos de estudiante (Eliane) (9)
- Yo me comprometo a cuidar y proteger a mis amigos, hermananos, y familia (9) (Grace)
- Basta ya de violencia (Soledad) (12)
- Yo me comprometo a proteger a los NNAs en su salud (Monica) (8)
- Yo me comprometo a respeta a mis compañeros (Lisani)
- Yo me comprometo en la protección de los NNAs de la nación (Juan)
- Yo me comprometo a las vacunaciones (5)
- Me comprometo a ayudar a los NNAs (Ruth)
- Yo me comprometo a velar por el Bienestar de las personas menores y a protegerlos (Karito) (2)
- Pedir a los padres de familia y el estado que velen y protejan a los menores (niños) (Karito) (3)
- Me comprometo a proteger a la Niñez (Monica) (5)
- Me comprometo en la protección de la NNAs de la nación (Juan) (9)
- Yo me comprometo a los NNAs que se expongan en un peligro y velar por su bienestar (1)
- Me comprometo a respetar y cuidar los derechos y deberes (4)
- Me comprometo a ser valer mis derechos y ser un buen hijo (7)
- Me comprometo a ser valer mis derechos y ser un buen hijo (6)

Fuente: elaboración propia, 2014. En base los informes de talleres multiactores.

Anexo N° 08
Caminos IAP



Camino IAP ECN

CAMINO IAP - PROTECCION DE LA NIÑEZ

REGIÓN LIMA

HITO HISTÓRICO

¿Cuándo inicia la Investigación?
26 y 27 de Marzo 2013
Reunión ON-ON-PMA

HERRAMIENTA

¿Que herramienta facilitó o complicó la investigación?
• La Guía de Talleres Comunitarios y con Socios Estratégicos

PATICIPACIÓN DE ACTORES

¿Cómo se organizó el equipo? ¿Cambió en algún momento?
- Roberto Casquero
- Livia Rojas Leiva
- Jacqueline Leiva
- Equipo de PDA

Oportunidad para conocer la Comunidad en este tema. El equipo se mantuvo

¿QUÉ APRENDIZAJE HA OBTENIDO DEL PROCESO?

- Conocer las realidades de otras regiones; la situación de las NNA, las percepciones de los colaboradores.

- Conocer de forma vivencial una nueva metodología cualitativa de investigación

- Conocer más a la institución desde la Protección.

¿Qué personas internas o externas reconocieron y/o aportaron en el IAP?

- En los talleres Nacionales Equipo coordinador IAP
- En los procesos del PDA preparación, y acompañamiento en las talleres locales.
• ELIA PRAVIVURI
• JUAN MANSILLA

¿Cómo respondieron los actores externos a la Convocatoria?

- Hubo una respuesta positiva de la comunidad y de las instituciones para la participación en los talleres.
- La razón: Se tiene un trabajo sostenido con la comunidad y las instituciones

¿Qué situaciones se presentaron?

- Al inicio eran más PDA. Luego solo quedamos 5 PDA de 5 regiones
- La información abundante que había sobre la investigación
- La Metodología de los talleres

¿Cómo nos sentimos?

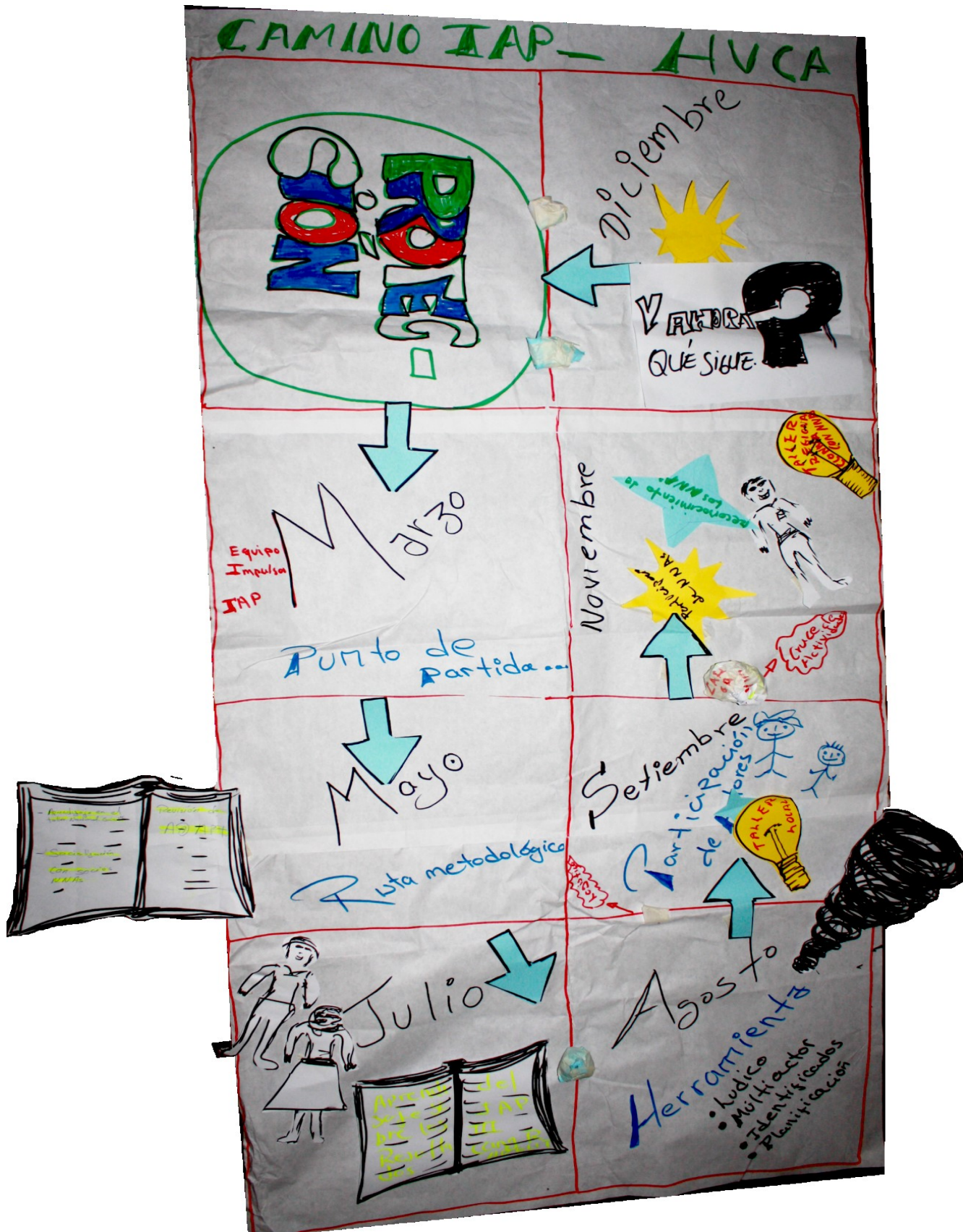
Me permito apretar de otros PDA.
Creo hubo un reconocimiento al valorar el trabajo de la PDA.

OPORTUNIDADES

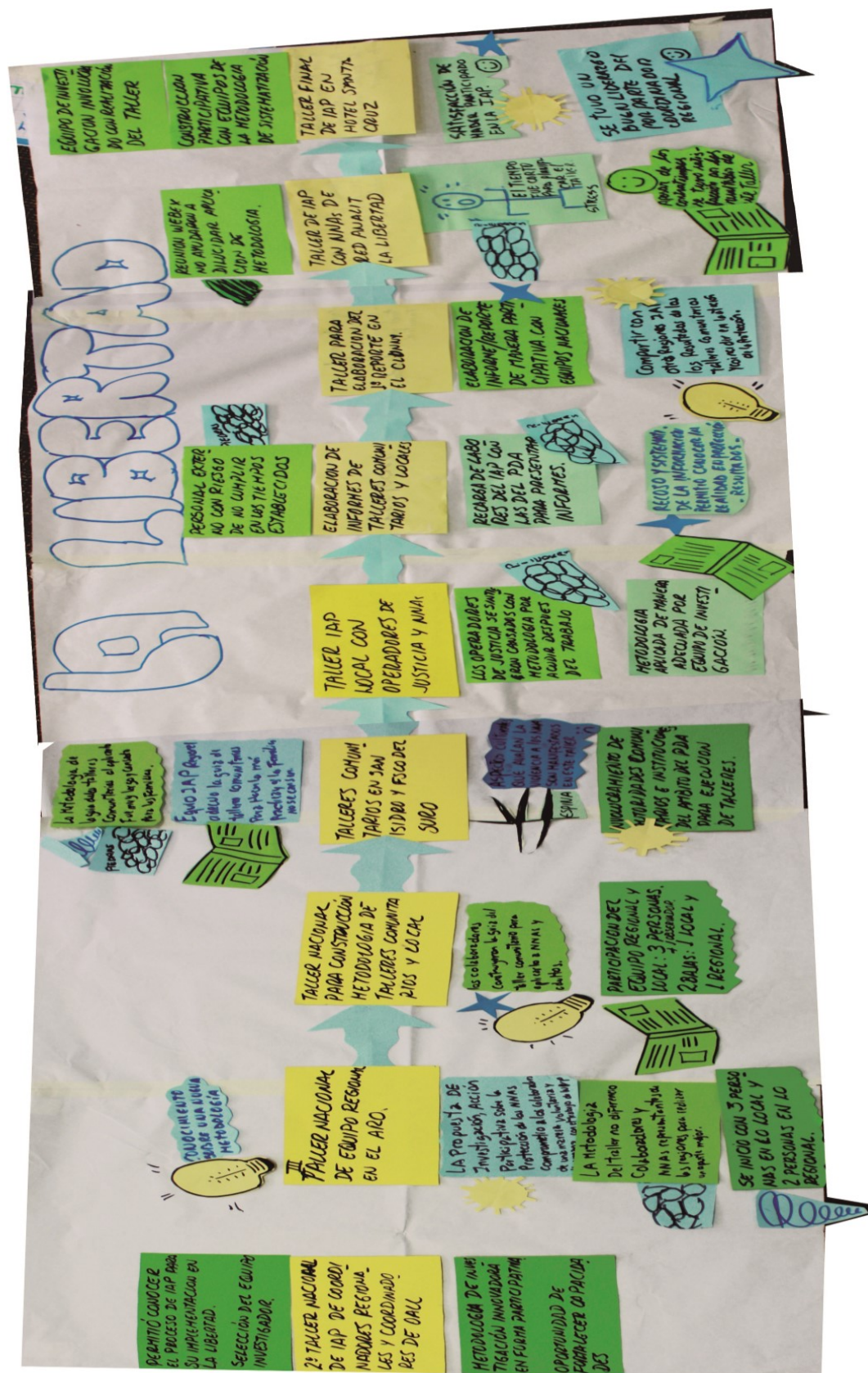
- Fortalecer nuestras relaciones con los Socios: Red de Alumnas
- Pensar más a la comunidad, conocer más sobre su percepción de la Protección de la Niñez
- Conocer la realidad de otras PDA's.

Sanctimas que era dar más vuelta a la información que ya se tenía ya que muchos NNA habían participado de los otros talleres.

- Debio validarse (tener un proceso de validación) antes de aplicarse. Algunas partes de la metodología no se entendían.



Camino IAP ECR Huancavelica



Camino IAP ECR La Libertad



Camino IAP ECR Ayacucho

Anexo N° 09
Composición N° 28: Canción “Cuidado con amor”



Fuente: elaboración propia, 2014. En base a creación colectiva (2013)

Anexo N° 10 Balance final

Un encuentro de emociones

Ha sido todo un encuentro de emociones cuando se ha realizado toda la ruta desde que inició hasta el momento en el que estamos. Las emociones han generado que mediante símbolos las plasmemos en toda esta ruta. Por ejemplo, algunas son piedras como algunos tropiezos, que hemos tenido. Unas dificultades a nivel de metodología, a nivel incluso de requerimientos que hemos necesitado en el momento y que no han llegado. Diferentes cuestiones. Hemos tenido algunos soles también. ¿Por qué decir solo lo negativo? También hemos tenido medios que nos han ayudado a continuar con toda esta metodología hasta donde hemos estado.

Yessenia Medina.

Voz desde adentro desde un contexto natural

Voces de los niños que realmente no pensábamos escuchar, niños que no tienen un discurso de WW, que han participado de manera natural. Creo que una es de las características, muy importante de todo este proceso. Que todo ha fluido de manera tan natural. Eso es lo que veíamos acá con algunas frases. ¿Cómo es que este trabajo se ha hecho desde un contexto natural, desde la comunidad, desde los niños, desde los actores?

Yessenia Medina.

[...] unos niños decían si Dios nos escucha o nos escucha. Uno de los niños decía que sí los escucha porque él hace un huequito en la nube, pone su oreja para escuchar lo que dicen los niños. Yo creo que la institución tiene su oportunidad de poder acercar su oído hacia los niños. Tiene toda la capacidad, podríamos decir, de que nosotros estamos en la misma comunidad y podemos ser los mensajeros por donde poder escuchar lo que los niños han hecho, todo lo que las familias sienten, todo lo que las comunidades piensan y poder llegar a todo nivel de la institución. Tenemos esa capacidad y no solamente tenemos esa capacidad. Tenemos también la capacidad de poder responder frente a eso. Y, todo lo que en este tiempo ha creado es esa pasión para que

nosotros podamos decir que si queremos dar respuesta a ello [...] qué es lo que nos motiva, creo que es la pasión de personas que piensan [...] que no es posible, pero nosotros sabemos que sí es posible. Y eso puede hacerse posible con todo el aporte de WW (Marco Ríos, ECR Cusco)

Yo creo que es realmente escuchar a los de abajo. Construir los cimientos, desde la gente. Es en base a ellos a quienes nos vamos a dedicar. Eso. Pensar en el acercamiento a la gente. Repensarlo (Boris Gutiérrez, ECR La Libertad)

Yo quería decir que es un hito histórico la investigación IAP. Es la primera que se hace este tipo de investigación desde las bases comunitarias, especialmente, escuchando las voces de los niños. A

pesar de que hay muchas instituciones que trabajan con niños, nunca escuché la voz, y a partir de esa voz, construir una propuesta y poner en práctica. Lo que ahora falta es esa parte. La parte final, ponerlo en práctica y vivenciarlo con todos los niños, que es principalmente los más vulnerables y están en las zonas más alejadas, donde quizá el Estado nunca se hace presente, la presencia del Estado nunca ha llegado a esos lugares. Es importante el cambio de conducta de nosotros mismos, donde hemos participado en el proceso del IAP. Es un aprendizaje bastante útil (David Huallpa, coordinador regional IAP Cusco)

Tal vez, en gerencia social y proyectos es importante recoger ese sentir de la gente. En todo caso, los niños y los actores. WW

debería seguir practicándolo. Es una lección aprendida. Muchas veces, es el sentir de la gente. Eso es por un lado. (Roberto Casquero, coordinador regional IAP Lima)

Yo creo que para la institución ha sido, sobretudo, para los niveles gerenciales, abrir sus oídos a lo que dicen los niños y niñas. Probablemente, ellos lo han leído, por ahí, en los diagnósticos, pero cuando ellos han podido escuchar las palabras de los niños a través de sus citas, en realidad, yo he visto que lo han sentido y ahí es que han dicho qué podemos hacer y cómo podemos contribuir. Ha venido la preocupación de la institución por verdaderamente cómo podemos enfrentar esto que hace tanto daño a los niños (Elizabeth Bedoya, ECN).

Reflexión desde las bases y a nivel institucional: todos siendo parte

¿Y cómo ha permitido tanto reflexionar desde las bases como también a nivel institucional? Todos nosotros hemos podido reflexionar de todo este proceso. No solamente porque hemos ido a aplicar allí. ¡No!. Todos hemos sido parte de esta construcción de conocimiento. Esto es lo lindo de esta metodología, que lo construimos participando todos. Yo puedo tener mi opinión, también, la opinión de todos. Ahí, está la riqueza de la investigación.

Manuel Ramírez

Participación real de los niños y niñas y adolescentes y cómo realmente establecer puentes para un diálogo horizontal con los adultos (Daniel Yépez, ECN)

Creo que un aprendizaje muy importante también que se lleva la organización es que tiene que aprender que en sus procesos participativos no solamente tienen que estar en la teoría, sino se tienen que dar en la realidad, como este proceso, que cuesta hacer un proceso participativo para armar propuestas, le cuesta a la organización, [...] en este caso, financiamiento externo [...] lo que importa es la riqueza de todo un

proceso participativo. Porque ha habido muchas propuestas que se han realizado, pero solo se han realizado en gabinete o se ha contratado un consultor. La riqueza de esta es que se ha realizado por los mismos colaboradores que trabajan en la institución a todo nivel, desde la ON hasta el PDA, recogiendo la información de todos los actores. Creo que eso ha sido muy importante. No se puede desestimar un documento así. Solamente, para resaltar también que en este proceso que tú haces de forma participativa no ves al colaborador como un trabajador más, sino como un compañero, amigo, aliado, socio,

como el que está ahí. Juntos estamos construyendo. Eso es muy bueno. No ves al colaborador como un socio, sino como una persona que también siente, contribuye, se esfuerza. [...] (Elija Paquiyauri, coordinadora nacional IAP)

[...] puede aportar bastante para la forma como hemos venido diseñando, construyendo nuestros proyectos. [...] creo que la riqueza de este proceso participativo, de involucrar a los NNA, los socios locales, le da esa riqueza (Juan Mansilla, ECN)

Investigación alimentada de la presencia de Dios

Eh, cómo es que también analizábamos en todo este camino la importancia de tener la presencia de Dios en todo este momento. Yo creo que, y eso para mí ha sido una gran reflexión, un gran aporte. Todos los compañeros nos hemos ido alimentando de la presencia de Dios. Con el transcurrir del trabajo de los devocionales. No ha sido algo impuesto por el equipo, sino que también ha sido algo que nosotros desde los equipos hemos traído, que nos ayudaban en cada uno de los talleres. Nos ayudaban en cada uno de los talleres un poco para discernir este es el camino, esta es la luz, Dios está con nosotros y nos va a permitir tener un fruto muy bonito de toda esta reflexión.

Yessenia Medina

Un despertar de procesos

"¿Qué hacemos con todo esto es la pregunta que se hace aquí? ¿Y ahora qué sigue? ¿Cuál es el siguiente paso? ¿Se queda solamente como un conocimiento en los libros? ¿Va a quedarse solamente allí? ¡No! Creemos que con esta metodología se ha despertado procesos. Se ha despertado procesos porque han estado allí, salió de la voz del interior de la gente, porque eso lo viven, eso lo estamos viviendo. La institución va a cambiar, se va a modificar en esto. Creemos que si también porque en esto como ha dicho, no es posible llegar allí, escuchar las voces y quedarnos solamente con eso. Tiene que generar los cambios que se están buscando. Decía por allí, es la voz de los niños, ha llegado a nuestros oídos esa voz. No solamente porque estamos ajenos, sino porque estamos involucrados en todo este proceso. "Creo que hay un convencimiento, creo, de todos los que hemos participado en este proceso, de que esto se debe continuar haciendo. Ha sido... Es un poco largo el proceso, pero se pueden crear nuevas versiones de esto. Es un aprendizaje total y esto se debería poner en práctica. Porque se ha escuchado desde lo más bajo hasta lo más alto, y así. Están en una alimentación de ida y vuelta. Para dejarlos nada más con esta frase que dice "el investigador no debe actuar como el búho de Minerva; no está para contemplar, sino para transformar"

Yessenia Medina

[...] deberíamos como institución, romper ciertos esquemas cuando la población nos da cierta información que rompe ciertos esquemas de la institución. El tema de derechos. Otros aspectos que podrían cambiar el rumbo de nuestras acciones, como WV. Nosotros tenemos un lineamiento en la programación, pero a veces la población pide otras cosas, hay otras necesidades. Como lección aprendida, deberíamos romper ciertos esquemas para avanzar en la protección de la niñez. (Roberto Casquero, coordinador regional IAP Lima)

En realidad, ser voceros y facilitadores. Porque muchos de nuestros programas son diseñados a partir de un lineamiento que viene desde arriba. En este caso, cambia la posición. Cambia a una posición no tanto que es porque tenemos que hacer un taller y luego se quedó allí. En este caso, la voz llega directamente y nosotros asumimos un rol de voceros. Un puente. En realidad, para traer el mensaje tal como es, tal como lo dice la comunidad, los niños (Norma Calderón, coordinadora regional IAP Ayacucho)

Bueno, que el tema de protección no es un discurso. Había las políticas de protección, pero ahora desde la demanda, la necesidad de los niños, de los actores, porque desde arriba se podía ver que se estaba respondiendo. Está escrito, pero para el tema de protección, la institución, de lo que he leído de los gerentes del documento, se dan cuenta que tienen que tener una posición clara y firme que se materialice en acciones que responda a lo que ya los niños han dicho. Lo han dicho como representantes de otros niños de las comunidades más vulnerables, más marginales con los que trabajamos. Creo que eso es un avance. Es un gran avance porque, a partir de ahora, se va a cambiar. Se va a enfocar en la familia. Los casos especiales no van a haber porque se va a enfocar en la familia. Se va a ver en el monitoreo una respuesta inmediata, con los socios. No, de repente, como WV vamos a poder abarcar todo, pero ahí están los socios que sí pueden responder a la necesidad. (Mabel Yarangá, ECR Ayacucho)

Creo que WV debe tener en cuenta que en estos cambios que la institución está teniendo como que se está abordando más el tema del socio, pero creo que esta investigación lo está haciendo reflexionar, que hay un punto también que es vital, el núcleo, trabajar el tema de la familia y cómo eso del socio no nos aleje del núcleo de las bases comunitarias, que es la familia (Yessenia Medina, ECR, La Libertad)

Bueno [...] que WV lo socialice esto. No solo con el equipo, los facilitadores de campo, sino con todos los que están vinculados como colaboradores de WV. Yo no creo que el tema de protección vaya a ser solo responsabilidad del facilitador de campo, sino desde la forma de lo que hemos trabajado. La forma,

el tema del relacionamiento de todo el personal, lo que hemos trabajado en la mañana, cultura organizacional. El tema de protección no es solo para afuera, sino interiorizar entre nosotros lo que pasa con el personal, porque si no empezamos de casa, creo que nuestro discurso no va a tener peso, nuestro discurso va a ser para afuera, pero para adentro. Entonces, yo creo que tenemos que aterrizar. Es un aprendizaje importante. Yo aprendí en el camino, por ejemplo, [...] El mensaje de ustedes me ha ayudado a que le dé empuje. Todo el proceso debe estar en esa misma mirada. Yo sí creo que debe asumirse con mucha responsabilidad y seriedad [...] (Jover Enriquez, coordinador regional IAP Huancavelica)

Yo creo que uno de los puntos fundamentales es un aporte que ha sacado esta investigación, es el tema de una construcción metodológica, que recoge la voz de la misma acción para luego quedar plasmado en un documento que va a mis compañeros lo mencionaron, el lineamiento estratégico y programático. Esta metodología nos ha ayudado a recoger sentimientos, emociones, vivenciales de la propia gente, a partir de una metodología lúdica participativa, que es bastante útil para, a partir de las voces, en las que uno puede combinar la participación del niño y el adulto. Entonces, esta herramienta, nosotros analizábamos y decíamos que es muy importante, que podría incluso reemplazar en la metodología que se usa en todos los procesos de diseño, de diagnóstico. ¿Por qué? Porque nuestras metodologías que son netamente participativas muchas veces recogen y no se llega finalmente a poder plasmar en los documentos que ahora podemos ver. Y lo que a nosotros nos da gratificación es que las voces de estos niños, nosotros hemos sido pacificadores y canales para que se plasmen en documentos finales. Estos documentos finales van a aterrizar en el lineamiento programático que va a aterrizar en lo que ellos han pedido. Los niños han pedido que se capacite a sus padres. En el lineamiento estratégico, operativo, menciona que se debe capacitar a los padres para que ellos vayan a las otras familias y puedan dar testimonio, sean entes positivos y puedan llevar mensajes a las mismas familias para cómo proteger a los niños. (Norma Calderón, coordinadora regional IAP Ayacucho)

Yo quería decir que todo esto WV, no solamente, la gerencia sería bueno que lo lea. A mí, me gustaría que todos los compañeros, desde administración, logística, recursos humanos, el portero, todos mis compañeros, mis facilitadores y asistentes de patrocinio conozcan esto y sepan y lo valoremos. ¿Por qué tenemos que trabajar y para qué tenemos que trabajar y no solamente debemos estar cumpliendo actividades porque las tenemos programadas? De repente, hemos dejado de ver por quiénes estamos trabajando. Con tanta recarga laboral que se tiene, muchas veces perdemos de vista. Y esto nos ayuda a mirar realmente por quiénes trabajamos. Entonces, a mí, me gustaría

verlo plasmado en algo como lo hemos visto en estos caminos. Que los compañeros también lo puedan ver. Una lectura muy rápida, pero que lo podamos compartir y ellos puedan animarse. No se pierda de vista esta investigación, que ha sido muy importante [...] (Handry Saldaña, ECR, La Libertad)

Creo que los resultados han sido súper complicados insertarlos, pero hemos visto los resultados como propuestas de lineamientos estratégicos, así como propuestas de lineamientos programáticos. Entiendo desde afuera que el equipo ha querido plasmar todo este conocimiento generado a partir de los niños, los actores, algo concreto de lo que se puede hacer a favor de la protección. Creo que ahí estaría (Miriam Laguna, CDA)

[...] yo creo que la investigación está, sí bien lo tangible está en la línea programática; sin embargo, es el resultado. El resultado que lo vas a plasmar, ver, la ejecución de nosotros a partir de ahora. Es a partir de ahora. Creo que ya tenemos el hallazgo, tenemos las estrategias que nos dicen los niños, los adolescentes, las autoridades, pues el resultado yo creo que empieza de ahora. Entonces, sí tomamos decisiones. Yo tomé esa decisión, que yo no estaba metido tanto en el tema de protección, pero adentrarme en este proceso, ser parte de este proceso, ya estoy asumiendo una responsabilidad. Y mi resultado va a ser que si yo cambio, desde mi casa, primero. ¿Cómo generar ese cambio? Ese va a ser mi resultado, y me lo dirán más adelante si tuvo éxito o no. Yo creo que ahí empieza el resultado, y creo que todos hemos entendido ese mensaje. (Jover Enriquez, ECR Huancavelica)

[...]Yo soy testigo de todo el trabajo que han hecho. Saliendo a las cuatro de la mañana en Ayacucho para ver autoridades. Eso va aplaudo realmente porque fue un equipo de investigación. Eso va a generar investigación y desarrollo porque allí es donde necesitamos reportar nuestra sistematización, experiencias valiosas, y poder venderlas. Entonces, tantas cosas como podemos ir maximizando y poniendo estos buenos aportes consensuados con diversos actores, sobretodo, los niños y niñas por quienes trabajamos. Entonces, era un poco la motivación, que nos permitía de alguna manera apuntalar a estos aspectos. (Almanzor Fernández, coordinador OIA Ayacucho)

Lo otro que también rescato son las herramientas. Por lo menos, algunas de ellas, la que trabajamos en el quinto taller, que tenía que ver con esa espiral concéntrica, me pareció fabuloso, que todo ese paquete de herramientas para hacer la identificación de problemas, causas, consecuencias, eso debería reemplazar a toda la metodología que utilizamos [...], que me parece fea [...] ¡terrible! Para que esto repercuta en los niños, debería ser otra la metodología y la herramienta (Juan Mansilla, ECR)

Aprendizajes

Camino IAP Lima

¿QUE APRENDIZAJE HA OBTENIDO DEL PROCESO?

- Conocer las realidades de otras regiones; la situación de los NNA, las percepciones de los colaboradores.
- Conocer de forma vivencial una nueva metodología cualitativa de investigación
- Conocer más a la institución desde la Protección.

Camino IAP Cusco

Aprendizaje

Eduardo

Conocer la realidad. Si IAP como una investigación cualitativa, ya aplicar la metodología de la niñez y Protección con cariño con AMOR.

David

La IAP me da un nuevo conocimiento en investigación y ver temas de protección, pero también me con niños que están ahí.

Marco

Camino IAP Ayacucho

Aprendizaje del proceso de una investigación cualitativa que es participativo, incluyendo prioritariamente la voz de los niños, su sentir, su clamor, reacción a través de gestos, etc.

Aprender de los niños la preocupación frente a la violencia y hacer acciones al respecto el cual me sensibiliza y no ser indiferente, más aun siendo una orden de Dios proteger a los más pequeños y vulnerables. Conocer, escuchar y analizar los lineamientos y políticas que cuenta la organización para la protección de la niñez.

A pesar de la creciente violencia que se da en los menores existen personas, organizaciones que trabajan a favor de los niños; sin embargo tienen muchas limitaciones de acción.

Conocer de más cerca a través del análisis de la situación actual que atraviesan los niños, escuchar a los mismos "protagonistas".

Análisis de los marcos normativos, conceptuales, enfoques para la protección de la niñez.

Análisis de los actores a nivel local, regional y nacional a favor de la protección de la niñez.

El trabajo en equipo a pesar de nuestras diferencias, una el objetivo de trabajar por los más necesitados por los niños que atraviesan violencia y su prevención. (Elizabeth Lázaro)

El aprendizaje más significativo fue: Lo que los actores entienden por protección, conocer sus experiencias en la lucha de proteger a los niños, las dificultades que enfrentan en este caminar, con sus propias palabras y haciendo análisis de su realidad. La comunidad conoce el tema de protección y promueve justicia en sus comunidades, aun cuando no cuenta con el apoyo del estado, en esta lucha se pudo identificar a más mujeres que varones y también la actoría de los mismos niños y adolescentes en la promoción y atención de casos de vulneración de derechos de los NNAs. (Mabel Yarangá)

Conocer de los propios actores la necesidad de abordar el tema de la protección de NNAs desde su propia experiencia cotidiana. Que las políticas públicas a favor de NNAs no siempre aterrizan a favor de la vulneración de sus derechos por un tema más cultural o decisión política. Muchas veces la vulneración de derechos empieza por el hogar por diversos factores: Los padres somos los primeros infractores llamase por negligencia, desconocimiento, priorización de otras necesidades económicas antes de del propio niño. Saber que hay personas especiales que en medio de sus carencias económicas se preocupan por que los niños y niñas de su comunidad velan por el bienestar de cada uno de los niños y niñas. Conocer que muchos de los esfuerzos que hacemos las instituciones públicas y privadas no está contribuyendo directamente a que los padres velen adecuadamente por el bienestar de los niños y niñas dentro del hogar. La pureza, dulzura y sinceridad de cada niño y niña es sus expresiones y sus temores frente a expresarse algún adulto. Aprender de aquellas madres, voluntarias coraje que luchan por velar el bienestar de aquellos niños y niñas no tiene familiares directos quienes los protegen. Aprende que se le debe dar el tiempo necesaria los niños, escucharlo, escucharlos pero escucharlos bien, para aprender de sus consejos para solucionar los problemas de manera sencilla y con cariño. El niño solo pide amor, comprensión y espacio para ellos que no nos olvidemos en nombre de salir adelante para su bienestar. Trabajar en equipo al margen de las dificultades lo más importante es cumplir los objetivos y metas para contribuir en el bienestar de NNAs. (Norma Calderón)

Fuente: todos los cuadros son elaboración propia, 2014. En base al Balance Final del Taller Nacional VI