

Pontificia Universidad Católica del Perú
BIBLIOTECA CENTRAL
DONATIVO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL



LA VIDA INSTITUCIONAL DE ADOLESCENTES EN ESTADO DE
ABANDONO: ESTRATEGIAS PARA LA REDUCCIÓN DE LOS
COSTOS Y LA PROMOCIÓN DE LA RESILIENCIA.
UN ESTUDIO DE CASO DE LA FUNDACIÓN SANTA MARTHA

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN
GERENCIA SOCIAL

SAMANTHA LANAWAY

LUIZ ANTONIO REISS

LIMA – PERÚ 2009

Resumen Ejecutivo

Las casas-hogar ofrecen una alternativa para niños y adolescentes que por motivos de abandono y/o extrema pobreza no viven con sus familiares. Pero el hecho de crecer en una institución trae consecuencias o costos importantes en el desarrollo de la persona como ser social. Partiendo de esta premisa y en base al concepto de *Instituciones Totales* de Erving Goffman, la presente investigación efectúa un estudio de caso de una casa-hogar ubicada en la provincia de Lima, Perú, con la finalidad de conocer cuáles costos, entre aquellos identificados por Goffman, tienen mayor impacto en el desarrollo de los adolescentes a partir de la gestión de una casa-hogar, y de analizar la manera cómo su sistema de gestión influye negativa o positivamente sobre el mismo.

Asimismo, basándose en los cuatro *factores protectores* externos mencionados con mayor frecuencia en la literatura existente acerca de la *Resiliencia* en adolescentes, la presente investigación propone recomendaciones sobre buenas prácticas en la gestión de las casas-hogar para: 1) fomentar la relación que tienen los adolescentes con los profesionales en su vida institucional, 2) fomentar la relación que tienen con las personas claves en su vida, 3) facilitarles la oportunidad de participar en su entorno inmediato y mediato mediante múltiples roles, y 4) transmitirles expectativas altas, pero realistas.

Mediante la realización de entrevistas semi-estructuradas y a profundidad y de talleres participativos con colaboradores y adolescentes de la institución, así como por medio de la observación, observación participativa y revisión documental, se registró información cualitativa que luego se interpretó efectuando una sistematización matricial. De esta forma se logró detectar líneas de gestión que puedan servir de guía a las casas-hogar, con el propósito de disminuir los *Costos de la Vida Institucional* y fomentar la *Resiliencia* en sus albergados, hasta lograr la reinserción familiar del adolescente o su reinserción social a los 18 años de edad.

Índice

	Pág.
Resumen Ejecutivo	ii
Prólogo	vii
Capítulo I. Presentación del Problema	9
Capítulo II. Descripción de la Fundación Santa Martha	12
Capítulo III. Objetivos	15
3.1. Objetivo General	15
3.2. Objetivos Específicos	15
Capítulo IV. Justificación de la Investigación	16
4.1. Elección del Problema	16
4.2. Justificación para la Gerencia Social	17
Capítulo V. Marco Teórico	19
5.1. Instituciones Totales	19
5.2. Casas-Hogar	21
5.2.1. Políticas públicas de protección a niños, niñas y adolescentes	23
5.3. Costo de la Vida Institucional	26
5.3.1. La mutilación del Yo	26
5.3.2. Desagregación entre actor y acto	27
5.3.3. Pérdida del auto control sobre su mundo	27
5.3.4. Sanciones y privilegios	27
5.3.5. Fantasía de la liberación	28
5.3.6. Ajustes secundarios	28
5.3.7. Sensación de tiempo perdido	28
5.3.8. Miedo de ser externado	28
5.3.9. Depresión	29
5.4. La <i>Resiliencia</i>	29
5.4.1. Enfoque de <i>Resiliencia</i> y su relación con el enfoque de	29

riesgos	
5.4.2. ¿Qué es la <i>Resiliencia</i> ?	30
5.4.3. <i>Factores protectores</i> que fomentan la <i>Resiliencia</i>	31
5.4.3.1. Relaciones con profesionales: La importancia de una alianza entre el adolescente y el profesional	32
5.4.3.2. Relaciones con personas claves	32
5.4.3.3. Relaciones en un universo más amplio – la importancia de la Multiplicidad de Roles y Roles Significativos	32
5.4.3.4. Expectativas altas, expresadas de manera consistente y clara	33
5.4.4. Capacidades fomentadas por la <i>Resiliencia</i>	33
5.4.5. Peligros del modelo de <i>Resiliencia</i>	34
Capítulo VI. Preguntas de Investigación	35
Capítulo VII. Diseño de la Investigación	37
7.1. Tipo de Investigación	37
7.2. Instrumentos de Investigación	41
7.3. Procesamiento y Análisis de la Información Recogida: Técnicas de sistematización	44
Capítulo VIII. Resultados de la Investigación	45
8.1. Alianza con Profesionales	45
8.1.1. Gestión de la alianza con profesionales	45
8.1.1.1. Políticas de la alianza con profesionales	46
8.1.1.2. Inducción de colaboradores	49
8.1.1.3. Características de la institucionalización en una casa-hogar	50
8.1.1.3.1. Ajustes secundarios	51
8.1.1.3.2. La identidad individual y la identidad colectiva en la FSM	52
8.1.1.3.3. La rutina y horarios programados	53
8.1.1.3.4. La depresión juvenil	56
8.1.1.4. Recomendaciones	57

8.1.2. Relaciones interpersonales entre adolescente y trabajador	57
8.1.2.1. Los Educadores y voluntarios	57
8.1.2.2. Presencia de vínculos favorables y efectivos	59
8.1.2.3. Débil formación de vínculos favorables y efectivos	60
8.1.2.4. La FSM – Una gran familia	61
8.1.2.5. Recomendaciones	62
8.1.3. Sanciones y privilegios	63
8.1.3.1. Sanciones	64
8.1.3.2. Masificación del tratamiento y sanciones colectivas	65
8.1.3.3. Llamadas de atención en público y exceso de sanciones	66
8.1.3.4. Premios	68
8.1.3.5. Recomendaciones	70
8.1.4. Clima y condiciones laborales	71
8.1.4.1. Recomendaciones	74
8.2. Relación con Personas Claves	76
8.2.1. Recuerdos del ingreso	78
8.2.2. Relación con la familia	80
8.2.2.1. El pertenecer a una familia	80
8.2.2.2. Vínculo con un familiar adulto	81
8.2.2.3. Vínculo entre hermanos	83
8.2.3. Las amistades	84
8.2.4. Recomendaciones	86
8.3. Multiplicidad de Roles	89
8.3.1. Múltiples roles internos	89
8.3.1.1. Recomendaciones	93
8.3.2. Múltiples roles externos	95
8.3.2.1. Recomendaciones	99
8.4. Expectativas Altas	100
8.4.1. Expectativas optimistas	101
8.4.2. Expectativas de la institución versus expectativas del adolescente	103
8.4.3. Expectativas bajas	104
8.4.4. Insuficiente desarrollo del potencial del niño	106

8.4.5. Limitación de expectativas y expectativas de un mundo hostil	107
8.4.6. Desconocimiento del potencial propio y miedo de no poder superarse	108
8.4.7. Distinción entre los géneros y adolescentes con limitaciones	109
8.4.8. Recomendaciones	109
Conclusiones	111
Recomendaciones	116
Bibliografía	122
Anexos	
Anexo I: Documentos revisados	125
Anexo II: Guía de entrevista individual semi-estructurada	126
Anexo III: Normas informales no incluidas en el Manual de Convivencia	128
Anexo IV: Guía de entrevistas individuales a profundidad con trabajadores	134
Anexo V: Metodología dinámica con los adolescentes (Mapa de Mi Mundo y visita guiada)	136
Anexo VI: Ejemplares de rompehielo: metodología dinámica con los Adolescentes (Mapa de Mi Mundo)	138
Anexo VII: Mapa de Mi Mundo: consolidado adolescentes varones	139
Anexo VIII: Mapa de Mi Mundo: consolidado adolescentes mujeres	143
Anexo IX: Mapa de Mi Mundo: adolescentes varones	147
Anexo X: Mapa de Mi Mundo: adolescentes mujeres	148
Anexo XI: Textos del cuaderno para adolescentes	149
Anexo XII: Guía de entrevista con adolescentes	151
Anexo XIII: Matriz de sistematización de información	153
Anexo XIV: Ejemplo de una ficha codificada	154
Anexo XV: Ejemplo de la sistematización de las fichas en la matriz	155

Prólogo

La presente investigación se ha realizado a lo largo de más de dos años, desde agosto del 2007 hasta noviembre del 2009. Para construir el marco teórico de nuestro trabajo, hemos contado con el aporte de los múltiples investigadores que han escrito sobre la teoría de la *Resiliencia* y su importancia para niños, niñas y adolescentes en estado de abandono. Si bien existen múltiples fuentes bibliográficas sobre la *Resiliencia*, no las hay tan numerosas en la pesquisa bibliográfica sobre *internados*. La obra titulada *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates* (1961)¹, del sociólogo canadiense Erving Goffman, trata en profundidad sobre las *Instituciones Totales* y su impacto en las personas que las integran; dicha obra ha sido de gran trascendencia y de suma relevancia para el tema abordado en este trabajo, motivo por lo cual ha sido citada enfáticamente a lo largo de toda esta investigación. Además, añadimos como fuente importante el trabajo de Débora Dell'Aglio y Claudio Hutz (2004) sobre la depresión en los jóvenes institucionalizados.

Quisiéramos expresar nuestro profundo agradecimiento a muchas personas que han contribuido a la ejecución de la presente investigación. En primer lugar, al Sr. Roberto Cahuas, Director y fundador de la Fundación Santa Martha, cuyo compromiso y entrega a los niños y adolescentes del Perú ha generado una "luz de una nueva vida" para muchos de ellos, como bien dice el lema de la organización. Su apertura hacia el equipo investigativo nos permitió conocer de cerca las alegrías y retos que caracterizan la gestión de una organización dedicada a la formación integral de niños, niñas y adolescentes en estado de abandono. Asimismo, todos los colaboradores de la Fundación Santa Martha, en un acto de fe y generosidad, han compartido con nosotros sus experiencias e ideas con la única finalidad de contribuir a la mejora continua de la institución, para fomentar cada vez más el desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes que viven en ella. Por su participación y contribución al proceso investigativo y por sus investigaciones respecto al tema de las casas-hogar en el Perú, agradecemos la colaboración de la Licenciada Carmen Flores del Pozo. La matriz de sistematización que figura en los anexos del presente trabajo fue construida a raíz de una sabia sugerencia de la Dra. Carmen Blázquez.

¹ La presente investigación se ha basado en la edición traducida de su obra, con título en español: *Internos* (Buenos Aires: Amorrortu Editora, 1992)

Agradecemos profundamente a nuestra asesora, la psicóloga Patricia Portocarrero, cuyos indispensables aportes a lo largo de todo el proceso de investigación nos orientaron a encontrar la ruta seguida en el presente trabajo. Dándonos fuerzas durante todo el proceso de investigación han estado nuestras parejas y familiares, a quienes también les estamos infinitamente agradecidos.

Por encima de todo, quisiéramos agradecer a los niños, niñas y adolescentes que viven en la Fundación Santa Martha. Esperamos, mediante los resultados de nuestra investigación, devolverles un poco de lo que nos han brindado al compartir sus historias, pensamientos, sentimientos, sonrisas, penas y risas con nosotros. Hacemos la aclaración que, por motivos éticos, hemos protegido sus identidades a lo largo del presente documento.

Nuestra investigación tiene como finalidad identificar las formas mediante las cuales la Fundación Santa Martha e instituciones afines en el Perú, en Latino América y en otros países del mundo, pueden contribuir de la mejor manera al desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes (en adelante NNA) que viven en instituciones. Este trabajo se centra en el caso de una Casa-Hogar, pero las recomendaciones que se han levantado son, en su mayoría, también aplicables a la gestión de otros tipos de instituciones o programas sociales que trabajan con NNA. Felizmente, no hemos tenido que esperar mucho tiempo para ver algunos impactos positivos resultantes de nuestra investigación, puesto que uno de los investigadores es también el Subdirector de la institución objeto de este estudio. Por este motivo muchas de las debilidades institucionales mencionadas a continuación han sido subsanadas durante la marcha del proceso de investigación. Esperamos que las recomendaciones que aportamos al final del presente documento ofrezcan estrategias pertinentes y relevantes para organizaciones y programas sociales dedicados al desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes, en el Perú, en Latino América, y alrededor del mundo.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Las casas-hogar son una alternativa para adolescentes en situación de *abandono moral y material*² que no cuentan con un *hogar funcional*³ y tampoco con una red familiar que compense esta carencia. En dichas casas, el albergado recibe abrigo, alimentación, vestimenta y educación necesarios para su formación como persona. Sin embargo, el hecho de crecer en una institución trae consecuencias importantes en el desarrollo de la persona como ser social.

Basado en el concepto de Erving Goffman (1992) sobre las *Instituciones Totales*, podemos comprender que el apoyo brindado por las casas-hogar a los niños, niñas y adolescentes en estado de abandono, puede tener un efecto colateral en su desarrollo.

Goffman define las *Instituciones Totales* como “un lugar de residencia y trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un período apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente” (1992: 13). Tales instituciones generan varios costos para la persona que se encuentra internada en ella. Estos se presentan en mayor o menor intensidad de acuerdo al tipo de institución y las características propias de cada persona, los cuales serán detallados en el marco teórico de la presente investigación.

La Fundación Santa Martha (en adelante FSM) tiene varias características similares a las de este concepto de *Instituciones Totales*. Es un lugar de residencia en donde viven 113 niños, niñas y adolescentes que se encuentran en igual situación: conviven de forma permanente y realizan nivelación académica y actividades sencillas en los diferentes talleres técnico-ocupacionales. Toda la población albergada en la FSM cuenta con una rutina obligatoria y está regida por una administración formal en la cual un pequeño

² Entendemos el abandono infantil como abandono moral (con privación a una educación y formación intelectual) y abandono material (inasistencia alimenticia, que incluye el vestido y la vivienda) por muerte, desaparición o inasistencia de los padres (Nieves, 1987). El Código de los Niños y Adolescentes nos da otra definición de abandono infantil (Artículo 248).

³ Se comprende como Hogar Funcional aquel que cumple con la función social que se les atribuye: Proteger moral y materialmente a sus hijos, brindándoles la oportunidad de desarrollar sus habilidades.

número de personas define y decide la vida de toda esta población. Adicionalmente, para mantener el *status quo* de la institución como sistema y por la misma seguridad de los albergados como parte de este sistema, se da el aislamiento físico de esta población, situación que se ve materializada por la presencia de los muros y del portón de la institución.

Las características descritas nos llevarían a conceptualizar a la FSM como una *Institución Total*; sin embargo, la institución posibilita la interrelación de los niños, niñas y adolescentes con el entorno inmediato, como por ejemplo, mediante su asistencia a clases en los colegios de la zona. Asimismo busca crear un ambiente agradable de trabajo y estadía, promoviendo y generando relaciones que permitan un desarrollo integral de los albergados.

Otra característica que la distingue de una *Institución Total* es que la FSM tiene una gestión organizativa a dos niveles: interno y externo. Dicha gestión busca que ambos niveles se articulen coordinadamente a fin de cumplir con su función social y brindar el desarrollo integral ya mencionado para los albergados. A nivel interno, está la parte administrativa integrada por un equipo multidisciplinario de profesionales en los cuales se promueve una relación horizontal, y se requiere que estos profesionales desarrollen acciones innovadoras que favorezcan a los NNA de la Fundación. Asimismo, a nivel externo, la gestión institucional tiene relación con organizaciones externas públicas y privadas – por ejemplo, colegios estatales, Organizaciones No Gubernamentales y postas médicas entre otros – vinculadas a la protección y cuidado de los NNA en estado de abandono moral y material, con las que coordina acciones conjuntas en su labor social.

Consecuentemente podemos deducir que si bien es cierto que existen características comunes que asemejan a la FSM con una *Institución Total*, también se observa que las gestiones administrativas internas y externas que ella realiza se distancian parcialmente de este concepto. Aún así la FSM genera un costo en el desarrollo integral de los niños, niñas y adolescentes que viven y crecen en ella. A partir de este contexto, la problemática que se presenta en la investigación propuesta es: **descubrir los atributos de este costo y la manera cómo el sistema de gestión de la institución influye, negativa o positivamente sobre el mismo**. Mas adelante explicaremos el tema a profundidad.

El costo que tiene el vivir en una institución como la FSM es aun desconocido, así como el potencial que tiene el sistema de gestión de disminuir dicho costo. Este hecho ocasiona que no se estén aprovechando todas las oportunidades existentes a nivel de gestión para reducir el mencionado costo a favor del desarrollo integral de la población albergada.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA FUNDACIÓN SANTA MARTHA

La Fundación Santa Martha fue inaugurada en el año 1997. Tiene como fundadores al señor Roberto Cahuas, señorita Margot Cahuas, la Congregación Religiosa de las Nazarenas Carmelitas Descalzas, además de una empresa peruana, Hillsboro Trading Corp. Perú S.A.C.

La institución está ubicada en el distrito de Pachacamac, departamento de Lima, Perú, en una zona rural y ocupando un área de cuatro hectáreas que cuenta con servicios de luz y teléfono. El agua es obtenida del subsuelo por medio de dos pozos tubulares y pasa por un proceso de cloración antes de destinarse al consumo humano. Además, se utiliza el agua del Río Lurín para el riego de la chacra de la institución. La zona no cuenta con red de desagüe, por lo cual se utiliza el sistema de pozos sépticos o de percolación. El perímetro se encuentra cercado por un muro de tres metros construido en material noble, y además posee un portón que resguarda la seguridad de la institución. Desde el exterior se puede observar murales en azulejos con la imagen del Señor de los Milagros y la frase "Dejad que los Niños vengan a Mí", que se exhibe en la pared del primero edificio.

Al llegar a la Fundación Santa Martha, a simple vista se nota mucha alegría y espontaneidad por parte de los niños y niñas albergados, que de pronto corren a saludar a los visitantes cuando estos ingresan a la institución. Si un visitante llega a la FSM durante las horas escolares, los verá llegando uniformados de diferentes colegios de la zona y a los adolescentes arreglándose para ir a sus clases en el colegio del pueblo. Dando un paseo por los pasillos de la Casa-Hogar, el visitante podrá apreciar a adolescentes recibiendo capacitación en un taller técnico-ocupacional en las noches, y en las tardes a niños y niñas realizando sus tareas en las clases de nivelación académica. En un fin de semana el visitante podrá escuchar por los pasillos el ruido de los niños correteando por la Casa-Hogar y jugando con gritos y risas en las canchas deportivas.

Luego de atravesar el portón se aprecia una infraestructura importante consistente en dos edificios ubicados a la mano izquierda y una bella capilla a la mano derecha, en donde se realiza las misas dominicales y de los días festivos. Al fondo se observa las canchas deportivas y los columpios. Detrás están los frutales copados con diferentes tonos de verde.

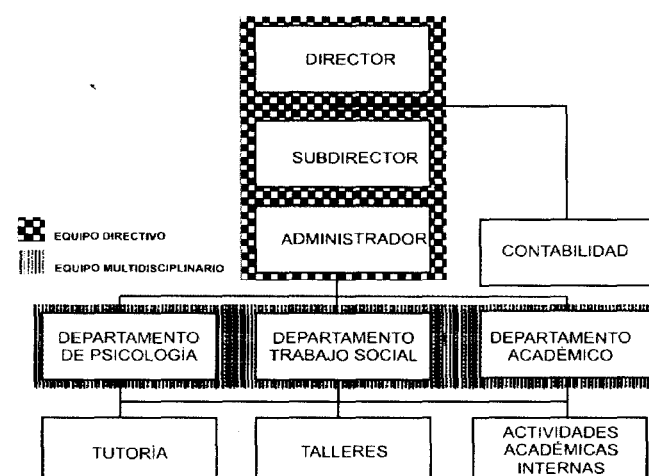
En el primer edificio, en la planta baja están ubicados la cocina, el comedor, el pabellón de los niños de Inicial, además de las habitaciones del equipo técnico y la sacristía. En el segundo piso hay tres pabellones pertenecientes a los niños grandes, las niñas grandes, las pre-adolescentes y adolescentes mujeres, además de oficinas, depósitos y habitaciones para el equipo técnico; en este piso también se encuentra el tópico, utilizado para realizar pequeñas curaciones y atenciones rutinarias mientras que los casos de enfermedad son atendidos por la posta médica cercana a la Casa-Hogar, y adicionalmente hay un consultorio odontológico para atender a la población albergada cuando se recibe la visita de los odontólogos voluntarios. En el tercer piso se encuentran los pabellones de los pre-adolescentes y adolescentes varones, además de nueve aulas asignadas para la nivelación académica y los talleres de costura y tejido.

El segundo edificio también cuenta con tres pisos. En el primer piso están ubicados los talleres de panadería, repostería y zapatería, el almacén, la ludoteca, el auditorio, una oficina múltiple para el equipo técnico y los baños de visita; además hay un depósito para los alimentos de la granja y un taller desactivado de cerrajería y soldadura. En el segundo piso se localizan las oficinas del equipo directivo, baños, un museo precolombino y tres pabellones que por el momento se encuentran vacíos. En el tercer piso están la biblioteca, dos aulas para nivelación académica, dos consultorios utilizados por el Departamento de Psicología, salón de cómputo y depósitos.

Después de los edificios se encuentran los frutales que ocupan un área de aproximadamente una hectárea; en ella hay sembrados árboles variados como lúcumos, ciruelos, paltos, bananos e higos entre otras especies. La FSM también cuenta en su terreno con un área destinada a la agricultura de panllevar y biohuertos. Además hay una granja en la cual se cría cerdos, cuyes, cabras, ovejas y pollos. Todo el alimento producido es destinado exclusivamente para el consumo de la población albergada, y el excedente es donado a otras instituciones dedicadas a la ayuda social.

En la actualidad hay un total de 113 niños, niñas y adolescentes albergados, distribuidos en diferentes pabellones según criterio de género y edad: niños y niñas de Inicial de 1 a 4 años, en el “Pabellón Celeste”; niños y niñas de Inicial de 4 a 7 años, en el “Pabellón Verde”; niños grandes, de 7 a 12 años; niñas grandes, de 7 a 12 años; pre-adolescentes varones, de 12 a 15 años; pre-adolescentes mujeres, de 12 a 15 años; adolescentes varones, de 15 a 18 años y adolescentes mujeres, de 15 a 18 años. Todos los pabellones cuentan con dormitorios con camarotes y armarios, cuarto de vestir y baño completo con inodoros, duchas y urinarios para los varones. Hay dos Educadores asignados para cada pabellón, quienes son las personas responsables por la atención integral a los niños, niñas o adolescentes a su cargo, los cuales cumplen una función similar a lo que se denomina “madre o padre sustituto” en algunas instituciones semejantes. En la actualidad laboran en la FSM un total de 29 colaboradores. De ellos, cinco integran el equipo multidisciplinario conformado por dos psicólogos, dos trabajadores sociales y un especialista en educación, mientras que 12 conforman el equipo de Educadores (también conocido como tutoría). Además la FSM cuenta con doce colaboradores adicionales que laboran en la granja, chacra, cocina, mantenimiento, talleres y contabilidad. Todos ellos, con la excepción de aquellos que trabajan en contabilidad, cumplen una doble función: por un lado contribuyen al funcionamiento cotidiano de la institución (por ejemplo, cocinando para los NNA o manteniendo las chacras), y por otro lado, facilitan talleres técnico-ocupacionales para los adolescentes en su área de especialidad. La estructura organizacional de la FSM se muestra en el organigrama representado en la Figura 2.1.

Figura 2.1: Organigrama de la Fundación Santa Martha



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL:

Conocer los costos de vivir en la institución Fundación Santa Martha y las fortalezas institucionales que viabilizan una gestión orientada a la cultura de la *Resiliencia*⁴.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

OE.1. Conocer las normas⁵ necesarias para el funcionamiento de la vida institucional que influyen en el desarrollo integral⁶ de los adolescentes que viven en la FSM.

OE.2. Conocer el *Costo de la Vida Institucional* en el desarrollo integral de los adolescentes que viven en la FSM.

OE.3. Conocer de qué manera se desarrolla y se fomenta los *factores protectores* claves de la *Resiliencia* en la FSM.

OE.4. Identificar las oportunidades del sistema de gestión de la FSM para promover los *factores protectores* de la *Resiliencia*.

OE.5. Proporcionar recomendaciones para el sistema de gestión de la FSM para promover los *factores protectores* de la *Resiliencia* y que sirvan a instituciones similares, e incluso puedan ser tomados en cuenta para la formulación de políticas del Estado.

⁴ Desarrollaremos el concepto de la Resiliencia en el Marco Teórico de la presente investigación.

⁵ Se entiende por 'normas' toda la reglamentación formal e informal que rige la vida institucional.

⁶ Comprendemos como 'desarrollo integral del niño' su desarrollo físico, mental, emocional y social.

CAPÍTULO IV JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. ELECCIÓN DEL PROBLEMA

La Fundación Santa Martha es una de muchas casas-hogar en el Perú que cumple una función social, colaborando con el Estado y la sociedad en albergar a niños y adolescentes en estado de abandono moral y material y en suplir el vacío familiar en el que se encuentran. El Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF) registra 35 casas-hogar estatales a nivel nacional⁷, el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MINDES) registra más de 20 organizaciones y asociaciones afines⁸, existiendo otras organizaciones similares a nivel nacional que no están incluidas en los registros puestos a disposición del público en general. El aporte de la presente investigación para mejorar el sistema de gestión de estas organizaciones representa una oportunidad para mejorar la calidad de vida de la población albergada.

A pesar de la magnitud de la problemática de niños y jóvenes en estado de abandono en el Perú y las múltiples instituciones que están trabajando en ella, no se conoce estudios que traten específicamente el tema de la gestión de estas casas-hogar. Para complementar la literatura existente sobre el tema desde las perspectivas psicológica (incluyendo la literatura sobre la *Resiliencia*) y de las *Instituciones Totales* (aunque no específicamente de casas-hogar), la presente investigación abordará el tema desde la perspectiva de la Gerencia Social. Esta aproximación nos permitirá analizar cómo se genera el costo de vivir en una casa-hogar; asimismo, preguntar y responder cómo es que la FSM, a través de su estructura organizativa y de la gestión que desarrolla, aminora los efectos producidos por vivir en una institución. Estos hallazgos también ayudarán a que instituciones similares puedan disminuir los mismos costos.

Además, se tiene la posibilidad de analizar a la FSM desde el interior de la misma y poner en operación las recomendaciones que se den al finalizar la investigación en beneficio de la gestión de la Fundación Santa Martha, ya que uno de los investigadores es integrante del equipo directivo de la institución.

⁷ Véase: http://www.inabif.gob.pe/portal/transparencia/06_adicional/2007/hogares/dir_hogares.pdf
Consulta: marzo de 2008.

⁸ Véase: http://www.mimdes.gob.pe/dgna/opnaia/rci_mimdes.htm Consulta: marzo de 2008.

Por los motivos expuestos la investigación propuesta es única en el Perú, hecho que enriquece y fortalece el interés por su estudio. El tema es de suma importancia puesto que el desarrollo saludable de nuestra niñez constituye uno de los ejes centrales para la lucha contra la pobreza en el Perú, y los resultados de la investigación colaborarían con la institución en el cumplimiento de sus objetivos institucionales, además de permitir contar con nuevos conocimientos que puedan ser aplicados en otras instituciones similares.

4.2 JUSTIFICACIÓN PARA LA GERENCIA SOCIAL

La Gerencia Social permite desarrollar estrategias a nivel micro, meso y macro que ayuden a disminuir la pobreza y fortalecer el capital humano, considerando al desarrollo social como un problema que en la realidad cotidiana necesita de soluciones prácticas. Por ello, busca aplicar teorías de desarrollo en estudios y estrategias prácticas, cuyos hallazgos puedan ser replicados y/o adaptados en situaciones similares.

Dentro de este marco, esta investigación pretende proponer soluciones prácticas a una situación tangible: ¿Cómo reducir el *Costo de la Vida Institucional* asumido por los adolescentes que viven en la Fundación Santa Martha y/o en instituciones afines?

En tal sentido, el presente trabajo es relevante para la *micro Gerencia Social*, porque permite analizar a una institución en particular que tiene su propio sistema de gestión y que afecta a una población determinada (tanto a los menores albergados y los colaboradores de la institución como a los miembros de su entorno inmediato) dentro de un área física limitada, teniendo a la vez un compromiso con la sociedad, como agente de cambio.

Bajo el enfoque de sistemas (Kast y Rosenzweig, 1988), en este estudio reconocemos la importancia de tomar en consideración los múltiples entornos y grupos de interés de la Fundación Santa Martha, como son los padres de familia, la familia extensa de los albergados y su entorno social inmediato. Por consiguiente, se propondrá recomendaciones dirigidas al sistema de gestión de la Fundación Santa Martha tomando en cuenta estos grupos de interés.

Entendemos que el problema de los NNA abandonados es un fenómeno social que se presenta en distintas culturas a lo largo del tiempo. En este sentido, dentro del marco de la *meso Gerencia Social*, se espera que los hallazgos y las recomendaciones proporcionadas por la presente investigación sean aplicables a otras organizaciones de la misma índole a nivel nacional e internacional. De esta manera pretendemos contribuir a mejorar las intervenciones dirigidas a jóvenes en estado de abandono al lograr la disminución de los efectos que produce crecer y vivir en una institución. Dentro del marco de la *macro Gerencia Social*, los hallazgos de la presente investigación traen implicancias para la gestión de las políticas sociales existentes, así como para el desarrollo de la sociedad civil.

En resumen, los resultados de nuestra investigación son sustanciales para entender en mayor profundidad los retos de la Gerencia Social así como las posibles líneas de acción en los siguientes campos:

- El impacto de las *Instituciones Totales* en las personas que viven y trabajan allí (en todo tipo de *Institución Total*, y específicamente en las casas-hogar).
- El impacto de la convivencia masiva entre niños y adolescentes y las estrategias para disminuir sus costos.
- El trabajo con niños y adolescentes en estado de abandono.
- El trabajo con niños y adolescentes 'en riesgo'.
- La *Resiliencia* y su cultivo.
- La elaboración de políticas y normas institucionales que fomenten un clima laboral favorable para colaboradores que trabajan en una *Institución Total*.
- La elaboración de políticas sociales que favorezca el desarrollo de niños y adolescentes en estado de abandono o en situaciones de extrema pobreza.

CAPÍTULO V

MARCO TEÓRICO

5.1. INSTITUCIONES TOTALES⁹

Erving Goffman en la obra *Internados* (1992) trata de comprender la vida de los internos en lugares que él denomina *Instituciones Totales*. Define tales instituciones como: "...un lugar de residencia y trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un período apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente" (Goffman, 1992: 13).

Las *Instituciones Totales* crean en cierta medida la percepción de un mundo propio y particular formado por los internos y por el personal que allí labora. Esta percepción se ve fortalecida por el hecho de que dichas instituciones tratan de evitar que el interno se relacione con el mundo exterior. Esto se debe principalmente a motivos de seguridad, ya sea para la sociedad, para el interno o para ambos. Tales hechos se materializan en barreras físicas como muros altos o portones cerrados.

Una característica importante de las *Instituciones Totales* es el contraste entre los quehaceres diarios de una persona que vive en el mundo habitual y el que tiene una vida institucionalizada. En la sociedad las personas realizan diferentes actividades cotidianas en espacios físicos distintos. Por el contrario, las actividades diarias en una *Institución Total* presentan las siguientes características:

- Todas las actividades se realizan en el mismo lugar¹⁰ sean estas de índole laboral, esparcimiento, religioso o cualquier otro tipo de actividad.
- Todas las actividades diarias son realizadas en conjunto con otros internos, sin haber muchas oportunidades para estar a solas.
- Hay una rutina que cumplir así como una disciplina impuesta por la institución. Esta rutina abarca todos los aspectos de la vida diaria y no solamente el ámbito escolar o laboral.

⁹ Estos conceptos son, en su totalidad, extraídos de la obra de Goffman: *Internados*, 1992.

¹⁰ Comprendiendo *lugar* como la *Institución Total*.

- Las actividades diarias tienen como fin supremo el cumplimiento de los objetivos de la institución.

El personal que labora en las *Instituciones Totales* es un elemento clave; su presencia es importante para que la institución pueda funcionar de manera eficiente. Así vemos que dentro del mismo sistema se forman dos grupos con roles bien determinados: El primer grupo lo conforma el personal que labora en la institución, con libertad de movilizarse al mundo exterior cuando así lo desee. El segundo grupo está constituido por los internos que no tienen la potestad de salir al mundo exterior libremente. La percepción de pertenecer a mundos distintos genera entre el interno y el personal una barrera social difícil de romper. Esto se agrava con la imagen que tienen estos dos grupos el uno del otro. El personal considera al interno como no merecedor de confianza y los internos ven al personal como opresor y presumido. El personal se percibe a si mismo como superior y justo, mientras que los internos se sienten frágiles y culpables. Estas situaciones están fuertemente acentuadas y hay imposibilidad de movilización de los roles. De esta forma se crean dos mundos distintos con varios puntos de contacto pero sin vincularse entre sí¹¹.

Según Goffman (1992: 18-19) se puede clasificar a las *Instituciones Totales* en cinco tipos diferentes, según su función en relación a la sociedad. Estos son:

- a) Aquellas que cuidan a las personas que puedan verse amenazadas por la sociedad, tales como las casas-hogar de NNA.
- b) Aquellas que recluyen a las personas que puedan representar un peligro para la sociedad de manera involuntaria, tales como los hospitales de enfermedades infecciosas o mentales.
- c) Aquellas que recluyen a las personas que puedan representar, de manera voluntaria, un peligro a la sociedad. Su fin es proteger a la sociedad de estas personas que representan un riesgo. Los presidios son un ejemplo de este tipo de institución.

¹¹ Este fenómeno Goffman lo define como la "organización burocrática de conglomerados humanos" (1992: 20).

- d) Aquellas que recluyen a las personas por cuestiones laborales o por estudio tales como los cuarteles, escuelas con internado, buques mercantes¹² entre otras.
- e) Aquellas que aíslan a los que quieren separarse del mundo exterior, tales como los conventos o monasterios.

En la presente investigación nos centraremos, dentro de la clasificación de *Instituciones Totales* efectuada por Goffman (1992: 18), en aquellas referidas a las que cuidan a las personas que puedan verse amenazados por la sociedad, tales como las casas-hogar de menores en estado de abandono.

5.2. CASAS-HOGAR

Desde la Edad Media “los niños huérfanos, abandonados o con ciertas dificultades sociales... fueron recogidos en instituciones de tipo caritativo o benéfico, muy interesadas, por otra parte, en labores de control social, y entregados a particulares para su crianza y/o para el aprendizaje y desempeño de un oficio” (Ocón Domingo 2000: 45). En ese entonces, a menudo los niños eran cobijados en hospitales, iglesias, o monasterios, es decir, en las mismas instituciones que los adultos. En la segunda mitad del siglo XIX aumentó sustancialmente el número de macroinstituciones, las cuales, según Ocón Domingo (2000: 18), “permanecieron totalmente desconectadas del espacio exterior y, generalmente, ubicadas en la periferia de las grandes ciudades”. Hacia mediados del siglo XX ya se estaba formando una base literaria que señalaba que el recojo de niños, niñas y adolescentes en estas instituciones podría generar en ellos ciertos efectos (Ocón Domingo 2000: 18). Las investigaciones de diversas disciplinas como la psicología y la sociología, han alertado sobre las consecuencias negativas derivadas de su reclusión. Es en este contexto que surge el trabajo sobre *Instituciones Totales* de Erving Goffman.

Según Sergio Ariza Segovia, en un periodo en el cual existían los macro centros de asistencia a menores en estado de abandono con la estructura de *Instituciones Totales*, comienzan a aparecer hacia finales de los años 70 y principios de los años 80 instituciones con características más flexibles:

¹² Ver *El buque mercante como institución total* por Ricard Rodríguez-Martos Dauer (1995) para un estudio comprensivo del tema.

Comienza una reforma de estructuras y métodos, que incluye la transformación física de centro, intentando crear un clima más cálido y familiar (habitaciones pequeñas de pocos internos con 'cuartito de estar,' como símbolo de casa familiar). Con el fin de fortalecer la cohesión familiar y el sentimiento de grupo, y en el incesante afán de perseguir la actuación por el convencimiento, se incrementa la importancia y número de actividades (teatro, deportes, rondalla, periódico, entre otros), así como conversaciones en grupo evaluando la marcha personal y colectiva en los particulares centros, sesiones de apoyo al estudio, apoyo psicológico, horas formativas sobre temas de actualidad y desarrollo de la personalidad, etc. También se intenta abrir la institución al exterior mediante encuentros con la juventud ajena a los establecimientos. En consonancia con esto, se intensifican las salidas a los domicilios y se obliga a visitar a la familia (excepto los que no tienen a nadie o donde el deterioro familiar es enorme). (Ariza Segovia 1995: 154)

Asimismo, se promueve el cambio organizacional de las instituciones que permite una mejor condición de vida en su interior, la profesionalización del personal que interactúa con los menores y el contacto del menor con el exterior y con su entorno familiar (Ariza Segovia 1995: 154).

Todos estos cambios se dan gracias a una modificación conceptual. El desarrollo de nuevas teorías sociales respecto al tratamiento de menores internados, así como la tendencia a fortalecer el rol de los Estados en las acciones sociales, colaboran para obtener una nueva concepción respecto a los servicios sociales y al trabajo social en la cual el Estado se convierte en titular y protector de estos servicios. A nivel internacional, teniendo como premisa la promoción y protección de los Derechos Humanos los cuales incluye los derechos de los niños y niñas, en 1989 se establece en la Asamblea General de las Naciones Unidas la Convención sobre los Derechos del Niño, cuyos cuatro principios fundamentales son "la no discriminación; la dedicación al interés superior del niño; el derecho a la vida, la supervivencia y desarrollo; y el respeto por los puntos de vista del niño" (UNICEF 2009). Estas nuevas concepciones también implican que la decisión de los órganos de control de enviar a un menor a una casa-hogar va a ser considerada como una medida extrema y temporal, procurándose que el menor permanezca en su núcleo familiar y en contacto con su entorno sociocultural.

Se espera que las instituciones actuales dedicadas a la protección de NNA, a nivel nacional e internacional, operen dentro del marco de las políticas

establecidas a nivel internacional y dentro de sus propios países con referencia a acciones que sean más beneficiosas para el desarrollo integral del menor.

Es en este contexto que se encuentra la Fundación Santa Martha, una casa-hogar con un historial muy reciente de doce años de servicio. A continuación haremos un breve análisis de las políticas públicas peruanas que conforman parte fundamental de su entorno.

5.2.1. Políticas públicas de protección de niños, niñas y adolescentes

El Estado Peruano, al haber suscrito la Convención sobre los Derechos del Niño, se compromete a implementar acciones administrativas y legales que le permita cumplir con lo dispuesto en dicha Convención. Para ello ha diseñado una estructura organizacional que lo faculta a efectuar la gestión de los niños, niñas y adolescente en estado de abandono moral y/o material.

Con este fin se promulga en el año 2000 el Código de los Niños y Adolescentes (en adelante CNA) que regula y alinea, dentro del nuevo contexto de protección al menor, a las organizaciones privadas dedicadas a velar por los menores en situación de abandono o riesgo. El CNA indica que “El niño y el adolescente beneficiarios de programas, cuando carezcan de familia o se encuentren en situación de extrema pobreza, serán integrados a los programas asistenciales de los organismos públicos o privados” (Artículo 41). Este artículo establece la justificación legal y social para la existencia de organismos privados y las causas sociales por las cuales los niños y adolescentes puedan ser internados en estos organismos. Vale resaltar que la ausencia de recursos económicos no es, según el Código, una causa para que un NNA sea declarado en estado de abandono (Artículo 248)¹³. De esta manera, el CNA nos indica que el internamiento de un NNA en una institución de asistencia pública o privada por razones de pobreza extrema no corresponde al abandono, siempre que el familiar no desatienda a su pariente internado por más de seis meses (Artículo 248).

El CNA establece y define al Sistema Nacional de Atención Integral al Niño y al Adolescente como “el conjunto de órganos, entidades y servicios públicos y

¹³ Una de las causas de internación en la FSM es la ausencia de una red familiar competente asociadas a otros factores de riesgo como violencia, drogadicción, alcoholismo, y delincuencia entre otros.

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” (Artículo 27) . Este documento también acuerda que el ente rector del Sistema es el PROMUDEH, Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano (actualmente denominado MIMDES, Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social), que tiene como funciones gestionar las políticas y normas sobre niños y adolescentes, realizar investigaciones tutelares, promover adopciones, además de gestionar el registro y seguimiento de las instituciones u organismos tanto públicos como privados que tengan programas dedicados a la niñez y a la adolescencia (Artículo 29).

Posteriormente, en el año 2005, se emite el Decreto Supremo N° 003-2005-MIMDES, Reglamento de Organización y Funciones del MIMDES como ente Rector del Sistema de Atención Integral al Niño y Adolescente¹⁴. Esta norma sienta las bases que regulan el funcionamiento de las instituciones privadas, que será ampliada y profundizada por la Ley General de Centro de Atención Residencial de Niños, Niñas y Adolescentes, en el 2007, la misma que será expuesta más adelante.

Cabe añadir que este Reglamento establece los requisitos mínimos con los que deberán contar los organismos privados, como son una infraestructura segura, personal capacitado, equipo, mobiliario y enseres, recursos económicos para el funcionamiento de la institución sobre una óptica de bienestar del menor brindándole educación, vivienda y acceso a los servicios de salud. Además, debe cumplir con la metodología, fines y metas dentro del marco de las políticas del Estado (Artículo 16). Asimismo, la evaluación y supervisión estarán orientadas a verificar el cumplimiento de los fines y metas de la institución, plan de trabajo, metodología de atención al niño y adolescente e informes anuales (Artículo 17).

En el año 2007 se promulga la Ley General de Centros de Atención Residencial de Niñas, Niños y Adolescentes – Ley N° 29174, que “tiene por objeto regular el funcionamiento de los Centros de Atención Residencial, independientemente de la denominación y modalidad que tengan las instituciones que brindan residencia a niñas, niños y adolescentes [en abandono o riesgo social]; sean éstas hogares,

¹⁴ El MIMDES tiene otros ejes temáticos, como: género, desplazados y cultura de paz, que no son temas centrales en la presente investigación.

casas-hogar, albergues, aldeas, villas, centros tutelares u otras denominaciones” (Artículo I), “brindándoles [a la población albergada] la protección y atención integral que requieren, de acuerdo con su particular situación, en un ambiente de buen trato y seguridad, con el objetivo principal de propiciar su reinserción familiar y social, o bien, promover su adopción”. (Artículo II).

La Ley N° 29174 establece los principios rectores que han de estar presentes en la gestión de los Centro de Atención Residencial; estos son: el fortalecimiento de los vínculos familiares que deben tener los albergados; la *subsidiaridad* que consiste en que la internación de un menor ha de considerarse como última medida; la participación en la sociedad como medio de interactuar con su entorno social fuera y dentro de la institución, y por último, la *transitoriedad*, en donde la medida de internamiento debe ser de carácter transitorio, priorizando el vivir con la familia, para lo cual las instituciones tienen que desarrollar acciones que viabilicen este principio (Artículo III). Asimismo, indica que las instituciones deben promover programas de capacitación dirigidos a los menores albergados, que les permitan su desarrollo integral y puedan desarrollarse independientemente. (Artículo V)

Esta Ley también establece una metodología de atención para las instituciones que albergan a NNA, la misma que consiste en cubrir las necesidades básicas durante su estadía en la institución. Adicionalmente señala una metodología que debe incluir el trabajo con la familia nuclear o extensa teniendo en cuenta su cultura y entorno local, aplicando tipos de metodologías diversificadas de atención que estén acorde con el contexto sociocultural de los menores y, en lo posible, teniendo a los hermanos albergados en una misma institución. Por último, la institución debe considerar los mecanismos que aseguren la participación del niño, niña y adolescente para su integración familiar y/o social (TÍTULO IV).

En síntesis, las instituciones deben diseñar programas que posibiliten el desarrollo de las capacidades físicas, psicológicas, sociales y espirituales de los NNA albergados, lo cual implica que los programas puedan lograr la autonomía y el desarrollo de habilidades para el progresivo autosostenimiento de cada uno de ellos. Con el objeto de garantizar el desarrollo integral de los menores

albergados y tomando en consideración sus características particulares, se hace hincapié en la individualización del trato hacia ellos.

A pesar de todas las intenciones de establecer consideraciones de juicio para el buen funcionamiento de los Centros de Atención Residencial, en búsqueda de una mejor calidad de vida de los niños, niñas y adolescentes albergados, los costos de vivir en dichas instituciones son características inherentes a éstas. Este tema se tratará a continuación bajo una óptica basada primordialmente en la teoría de las *Instituciones Totales* planteada por Erving Goffman (1992).

5.3. COSTO¹⁵ DE LA VIDA INSTITUCIONAL

Muchos autores han escrito acerca de las consecuencias de vivir en una institución total. Dell'Aglio y Hutz (2004) abordan el tema de la depresión y el bajo desempeño escolar en NNA institucionalizados. Goffman (1992) a su vez describe con más amplitud dichas consecuencias considerando la vida institucional como un mundo desconectado del mundo exterior. A continuación describimos algunos *Costos de la Vida Institucional* a los que hace referencia Goffman (1992).

5.3.1. La mutilación del yo (1992: 26-45)

Antes de ingresar en una *Institución Total*, la persona cuenta con una cultura previa y una concepción y comprensión del mundo y de su propio yo; esto se debe a la interacción del individuo con el mundo. Las barreras de las *Instituciones Totales* son la primera mutilación del yo y conllevan a que éste se vea imposibilitado de interactuar con el mundo exterior. A ello se suma la pérdida de la intimidad personal de forma total o parcial. La vida en una colectividad conformada por un número grande de personas obliga al individuo a someterse a condiciones que en el mundo exterior no tendría que hacerlo, como por ejemplo:

- Los baños colectivos.
- Las habitaciones compartidas con muchas personas.

¹⁵ En la presente investigación consideramos las consecuencias negativas de vivir en una *Institución Total* como un "costo" para el desarrollo integral del niño, niña o adolescente ahí albergado.

- La imposibilidad de elegir al compañero de habitación.
- La forzosa convivencia con personas que no les cae bien.
- La mezcla de grupos en forma arbitraria.
- La imposibilidad de elegir su ropa.
- La imposición de funciones.
- Apodos.
- Visitas controladas.
- Inhibición de las relaciones de pareja.

5.3.2. Desagregación entre actor y acto (1992: 46-47)

Hay una pérdida de relación entre el acto y el actor. El individuo no se siente plenamente responsable por sus actos y por lo tanto no asume la consecuencia de ellos. En el mundo exterior una persona debe presentar cuentas de una parte de sus actos pero no de todos estos ni tampoco todo el tiempo. En las *Instituciones Totales* la disciplina exige una continua presentación de cuentas de las actividades realizadas y en muchos casos hay un control minucioso de la ejecución de actividades tan simples como ir al baño, vestirse y alimentarse.

5.3.3. Pérdida del auto control sobre su mundo, que se puede manifestar de muchas maneras (1992: 53-56)

Existe una pérdida de la autonomía ya sea para tomar decisiones por cuenta propia o para emitir una expresión de sus emociones tales como manifestar su mal humor, alegría o pasión. Al estar obligado a hacer cosas que no haría si no estuviera en esta condición, el interno sufre asimismo una pérdida de autodeterminación.

5.3.4. Sanciones y privilegios (1992: 58-60)

En las *Instituciones Totales* se construye un mundo sobre la base de sanciones y privilegios. En realidad el castigo no es nada más que la supresión de un privilegio y el privilegio no es nada más que un derecho. Además, la potestad de imprimir un castigo o conceder un privilegio es un elemento de poder del personal.

5.3.5. Fantasía de la liberación (1992: 60)

Por todo lo expresado anteriormente, es común que los internos mantengan un diálogo frecuente entre ellos sobre la posibilidad de reintegrarse al mundo exterior. La mutilación de su yo que el interno sufre no es suficiente para borrar de su memoria cómo es la vida fuera de la *Institución Total* y evalúa cuán afortunada es la vida de los que viven en el mundo exterior, aunque así no lo sea.

5.3.6. Ajustes secundarios (1992: 63)

Existe un mundo paralelo dentro de la propia *Institución Total*. En este mundo paralelo se permite la existencia parcial del yo personal anterior al internamiento, el cual se manifiesta a través de una jerarquía interna entre los internos y la posibilidad de obtener placer rompiendo las normas de la institución. Sin embargo la formación de grupos o asociaciones de internos en una *Institución Total* puede representar un riesgo para la disciplina e integridad de la misma institución.

5.3.7. Sensación de tiempo perdido (1992: 76)

El interno no encuentra utilidad en su estadía en la institución. Esto se atribuye en gran parte a la desconexión social que representa su internamiento.

5.3.8. Miedo de ser externado (1992: 79)

Aunque durante todo el tiempo de internamiento existe una añoranza o nostalgia hacia el mundo exterior, cuando se aproxima el momento de egresar de la *Institución Total* el interno se siente inseguro y cree que no será capaz de enfrentar la vida fuera de los muros de la institución.

Además de todos los costos mencionados por Goffman (1992), Dell'Aglio y Hutz (2004) se considera a la depresión como un costo significativo de la vida institucional.

5.3.9. Depresión

Según el estudio de Dell'Aglio y Hutz, los NNA institucionalizados sufren de depresión en mayor grado que aquellos que conviven con sus padres (2004: 356). Además, los autores indican que la depresión está relacionada con el mal desempeño escolar y bajos niveles intelectuales, lo cual compromete de forma significativa el desempeño social de este adolescente en el futuro¹⁶.

5.4. RESILIENCIA

Si bien la FSM no podrá eliminar por completo el costo que la vida institucional genera en los niños, niñas y adolescentes que ahí viven, nuestra investigación busca identificar la manera mediante la cual la Fundación a través de sus políticas y procesos de gestión, pueda disminuir su impacto en el desarrollo de estos niños y además, obtener lineamientos que puedan servir a otras instituciones similares o para el diseño de nuevas y más completas Políticas del Estado.

Las investigaciones (Munist y otros 1998: 24) en torno al desarrollo de niños, niñas y adolescentes en situaciones adversas, incluyendo a aquellos que viven en estado de abandono, nos señalan que la *Resiliencia* es una cualidad que permite superar una situación difícil.

5.4.1. Enfoque de *Resiliencia* y su relación con el enfoque de riesgos

El *enfoque de riesgo* y el *enfoque de Resiliencia* se aproximan a las dificultades de los NNA en estado de abandono desde dos ópticas distintas. Mientras que el *enfoque de riesgo* se centra en “la enfermedad, en el síntoma y en aquellas características que se asocian con una elevada probabilidad de daño biológico o social”, el *enfoque de Resiliencia* enfatiza “la existencia de verdaderos escudos protectores que harán que dichas fuerzas no actúen linealmente, atenuando así sus efectos negativos y, a veces, transformándolas en factor de superación de la situación difícil” (Munist y otros 1998: 10).

Munist y otros (1998) y Masten (2000) consideran que los dos enfoques son

¹⁶ Ver también Sánchez y Martínez (2001).

complementarios, y que tomados en forma conjunta permiten un enfoque global que refuerza el desarrollo positivo de los NNA. Sin embargo Gilligan (2004) y Kneidek (1992) sostienen que se debe dar mayor peso al enfoque de *Resiliencia*, a diferencia de las intervenciones tradicionales que han dado mayor peso al enfoque de riesgos.

En la presente investigación valoramos ambos enfoques, reconociendo que los dos nos pueden dar información importante acerca del *Costo de la Vida Institucional* en la FSM. Sin embargo, para la identificación de oportunidades organizacionales (que involucran gestión, equipo de trabajadores y albergados) se dará prioridad al enfoque de la *Resiliencia*.

De acuerdo a lo señalado por Kneidek (1992), creemos que al reconocer los factores que contribuyen a desarrollar la *Resiliencia* de los albergados de la FSM, encontraremos luces para facilitar el proceso de su empoderamiento. Gilligan (2004) nos hace recordar que los niños y jóvenes marginados cuentan con un conjunto de fortalezas, recursos y oportunidades que han de ser aprovechados, y para ello, los profesionales requieren tener una óptica que les permita ver dichas potencialidades.

5.4.2. ¿Qué es la *Resiliencia*?

Según la definición propuesta por Luthar y otros (2000, citado por Gilligan 2004: 93), la *Resiliencia* incorpora tres elementos claves: “*Resiliencia* se refiere a un **proceso dinámico** que abarca la **adaptación positiva** dentro del contexto de **adversidad** significativa”. Previamente se consideró a la *Resiliencia* como una característica genética, pero “ahora se entiende mejor como una cualidad variable que se deriva de un proceso de interacciones repetidas entre una persona y características favorables de su entorno” (Gilligan 2004: 94). Es importante notar que la *Resiliencia* no se da de forma homogénea en los diversos ámbitos de la vida de una persona. Puede ser alta en un espacio (la escuela o lugar de trabajo) y baja en otro (el lugar de residencia) (Gilligan 2004: 94).

La definición de *Resiliencia* propuesta por Luthar y otros (2000, citado por Gilligan 2004: 93) hace referencia a la *adaptación positiva*, a veces llamado

desarrollo positivo, que se logra a pesar de la adversidad. ¿Pero qué es *desarrollo positivo*? Aunque la respuesta puede ser subjetiva, Masten (2007) nos señala que por lo general existe un consenso sobre los indicadores básicos del desarrollo. Por ejemplo, hasta los 03 años esperamos que un niño pueda caminar, hablar y obedecer instrucciones sencillas. Al finalizar el nivel primario educativo, esperamos que un niño pueda cumplir con los requisitos académicos mínimos, llevarse bien con otros niños, y seguir las reglas del aula, hogar y la comunidad. Esperamos que los jóvenes adultos de 18 años aproximadamente puedan graduarse de la escuela secundaria, lograr la independencia económica, cumplir con la ley, tener amigos cercanos, desarrollar relaciones románticas y empezar a contribuir a la sociedad. Los NNA resilientes logran cumplir con cada una de estas fases pese a las dificultades que puedan haber enfrentado en el camino.

5.4.3. Factores protectores que fomentan la Resiliencia

Según Gilligan (2004: 93), “quienes demuestran *Resiliencia* evitan el impacto total de la adversidad. *Factores protectores* les protegen de los peores efectos de las experiencias negativas”. Munist y otros (1998: 12-14) define estos factores como:

las condiciones o los entornos capaces de favorecer el desarrollo de individuos o grupos y, en muchos casos, de reducir los efectos de circunstancias desfavorables (...) En lo que concierne a los factores protectores, se puede distinguir entre externos e internos. Los externos se refieren a condiciones del medio que actúan reduciendo la probabilidad de daños: familia extendida, apoyo de un adulto significativo, o integración social y laboral. Los internos se refieren a atributos de la propia persona: estima, seguridad y confianza de sí mismo, facilidad para comunicarse y empatía.

Los factores protectores internos están vinculados de manera más estrecha al ámbito de la psicología. Por lo tanto, su abordaje requiere de profesionales especializados en esta área y merece ser tema de otro estudio. Puesto que ésta es una investigación en Gerencia Social, nuestro interés principal reside en los factores protectores externos que están dentro del ámbito de control del sistema de gestión de la Fundación Santa Martha.

La investigación existente nos señala cuatro factores principales de protección externos que fortalecen la *Resiliencia* en niños, niñas y adolescentes:

5.4.3.1. Relaciones con profesionales - la importancia de una alianza entre el adolescente y el profesional (Gilligan 2004)

Se refiere a la calidad de la relación que tiene con los profesionales involucrados en su vida (por ejemplo, trabajadores sociales, tutores, psicólogos, entre otros). Harris (1993, en Gilligan 2004) propone para esta relación una metáfora muy útil: la ayuda para los niños debe asemejarse a la figura del lechero (sutil, discreto, fiable y a largo plazo) en vez de la del bombero (repentino, invasivo, basada en una 'emergencia' y a corto plazo).

5.4.3.2. Relaciones con personas claves (Kneidek 1992; Benard 1995; Gilligan 2004)

Se refiere a la importancia de contar con una base segura en el mundo y tener un sentido de pertenencia generado por una relación sostenida con personas confiables. Para los niños que viven en situaciones familiares disfuncionales, las relaciones con los hermanos, abuelos y otros familiares pueden resultar muy importantes. Si una persona no cuenta con familiares que pueden cumplir con estos roles, una red de apoyo social basada en relaciones sociales, educativas, recreativas y de trabajadores sociales es la mejor alternativa, aunque las relaciones que ocurren *de manera natural* son más terapéuticas que aquellos intentos artificialmente contruidos (Gilligan 2004).

5.4.3.3. Relaciones en un universo más amplio - la importancia de la 'Multiplicidad de Roles' y 'Roles Significativos' (Kneidek 1992; Benard 1995; Gilligan 2004)

Se refiere a lo esencial que es desempeñar varios roles lo cual nos permite poseer un sentido de importancia en la vida, en la vida de otros y en la sociedad. Se debe tomar en cuenta la de la escuela, la comunidad y la participación en la vida comunitaria y en la creación de la *Resiliencia* (Gilligan 2004). La escuela, instituciones religiosas e instituciones de actividad social colectiva son ejes significativos de identificación social. Asimismo, Sandler (1989, citado por Gilligan

2004: 96-97) señala que las rutinas y ritos de la casa y la escuela tienen un significado simbólico porque representan una identidad colectiva y una continuidad.

5.4.3.4. Expectativas altas, expresadas de manera consistente y clara (Kneidek 1992: 3; Benard 1995: 2)

En base a aquellas investigaciones que señalan que fijar expectativas altas conlleva a un mayor éxito, versus las expectativas bajas que pueden conducir a un éxito menor, se reconoce la importancia de creer que *sí se puede*, sin faltar al realismo y brindando el apoyo necesario para convertir la expectativa en una meta alcanzable para el joven.

5.4.4. Capacidades fomentadas por la Resiliencia

¿Cómo se manifiesta la *Resiliencia*? Todos nacemos con el potencial de desarrollarla y quienes la poseen demostrarán los siguientes atributos: *competencia social, habilidades para la resolución de problemas, una conciencia crítica, autonomía y sentido de propósito y futuro*. Veamos las definiciones de cada atributo hechas por Benard (1995) y Munist y otros (1998):

- *Competencia social*: la habilidad de responder adecuadamente a los demás y generar respuestas positivas, ser flexible y adaptable, tener un sentido de humor y demostrar empatía y afecto (Benard 1995: 1; Munist y otros 1998: 20).
- *Habilidades para la resolución de problemas*: la habilidad de planificar, buscar ayuda, pensar en abstracto, de forma crítica, creativa, flexible y reflexiva (Benard 1995: 1).
- *Conciencia crítica*: tener una conciencia sobre fuerzas desmotivadoras (por ejemplo, una sociedad racista o un padre alcohólico) y la creación de estrategias para vencerlas (Benard 1995: 1).
- *Autonomía*: tener identidad propia, poder actuar independientemente y tener un grado de control sobre el entorno, autosuficiencia, poder resistir mensajes negativos sobre uno mismo y separarse de la disfuncionalidad. (Benard 1995: 1; Munist y otros 1998: 21).
- *Sentido de propósito y futuro*: tener una visión optimista y realista del futuro combinada con expectativas saludables; dirección hacia objetivos;

orientación, motivación y perseverancia para su logro; un grado de espiritualidad o fe; y sentido de la anticipación y de la coherencia (Munist y otros 1998: 22).

5.4.5. Peligros del modelo de *Resiliencia*

Si bien el modelo de *Resiliencia* nos señala conceptos que orientan las estrategias para fomentar el desarrollo positivo de adolescentes en estado de abandono, Masten (2000: 6) indica tres peligros de los modelos de *Resiliencia* que hay que tomar en cuenta:

- 1) *“No te preocupes, los niños son resilientes”*: No se debe dejar de lado la importancia de la intervención apropiada y necesaria de adultos en el proceso de desarrollo de la *Resiliencia*.
- 2) *“La solución mágica”*: No hay una estrategia única para asegurar el desarrollo de la *Resiliencia*. Los riesgos enfrentados por los adolescentes en estado de abandono tienen múltiples facetas, y por lo tanto las soluciones también. Además, cada joven tiene su experiencia propia y cada situación requiere soluciones con características distintas.
- 3) *Ignorar los riesgos que se pueden prevenir*: A pesar del entusiasmo en años recientes para las estrategias basadas en las fortalezas versus las estrategias basadas en los riesgos, no se debe pasar por alto la importancia de reconocer y prevenir riesgos claves, tales como la malnutrición y la violencia familiar.

CAPÍTULO VI
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación señalamos las preguntas que guiaron la investigación en función a los objetivos:

Objetivos de la Investigación y Preguntas

OBJETIVO	PREGUNTAS
1. Conocer las normas necesarias para el funcionamiento de la vida institucional que influyen en el desarrollo integral de los adolescentes que viven en la FSM.	<p>¿Qué políticas de gestión se están aplicando a la FSM?</p> <p>¿Cuáles son las normas necesarias para el funcionamiento de la vida institucional?</p> <p>¿Cuáles son las normas formales que influyen en el desarrollo integral de los adolescentes que viven en la FSM?</p> <p>¿Cuáles son las normas informales que influyen en el desarrollo integral de los adolescentes que viven en la FSM?</p>
2. Conocer el <i>Costo de la Vida Institucional</i> en el desarrollo integral de los adolescentes que viven en la FSM.	<p>¿Qué normas identificadas generan un costo en el desarrollo integral de los adolescentes?</p> <p>¿Cómo los colaboradores identifican y perciben el <i>Costo de la Vida Institucional</i>?</p> <p>¿Cómo los adolescentes identifican y perciben el <i>Costo de la Vida Institucional</i>?</p> <p>¿Cuáles son los costos?</p>
3. Conocer de qué manera se desarrolla y fomenta los <i>factores protectores</i> claves de la <i>Resiliencia</i> en la FSM.	<p>¿Qué normas identificadas desarrollan y fomentan los <i>factores protectores</i> claves de la <i>Resiliencia</i>?</p> <p>¿Qué están haciendo los colaboradores,</p>

	<p>conciente o inconcientemente, para desarrollar o fomentar los <i>factores protectores</i> claves de la <i>Resiliencia</i>?</p> <p>¿Qué están haciendo los adolescentes, conciente o inconcientemente, para desarrollar o fomentar los <i>factores protectores</i> claves de la <i>Resiliencia</i>?</p>
<p>4. Identificar las oportunidades en el sistema de gestión de la FSM para promover los <i>factores protectores</i> de la <i>Resiliencia</i>.</p>	<p>En base a los hallazgos encontrados, ¿Qué puede hacer la FSM para disminuir los <i>Costos de la Vida Institucional</i> y para promover los <i>factores protectores</i> de la <i>Resiliencia</i> mediante su sistema de gestión?</p>
<p>5. Proporcionar recomendaciones para el sistema de gestión de la FSM para promover los <i>factores protectores</i> de la <i>Resiliencia</i> y que sirvan a instituciones similares, e incluso puedan ser tomados en cuenta para la formulación de políticas del Estado.</p>	<p>¿Qué políticas institucionales se podrían aplicar para disminuir los <i>Costos de la Vida Institucional</i> y promover los <i>factores protectores</i> de la <i>Resiliencia</i>?</p>

CAPITULO VII

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se centrará en los efectos de la vida institucional y la creación de *Resiliencia* en los adolescentes¹⁷ albergados en la FSM entre los 13 y 18 años de edad. Nos enfocamos en este rango de edad por tres motivos que se refuerzan mutuamente:

- Comparten una etapa de desarrollo propio del *teenager*¹⁸;
- La edad máxima en la cual un niño ingresa a la FSM es a los ocho años de edad, por lo cual los adolescentes a partir de los 13 años de edad tienen un mínimo de cinco años albergados en la institución;
- A los 13 años de edad se encuentran aproximadamente en la mitad del tiempo entre su ingreso a la institución y su egreso de la misma (a los 18 años de edad), por lo que se busca analizar la etapa final de su estadia en la cual los elementos de la *Resiliencia* y los *Costos de la Vida Institucional* se pueden presentar después de haber estado más de cinco años en la institución.

Según el método de análisis aplicado, esta investigación se define como cualitativa, ya que se busca comprender y no medir el fenómeno social, cultural y emocional que representa la vida institucional de los adolescentes de la Fundación Santa Martha.

En principio definimos esta investigación aplicada como un estudio de caso. Inicialmente se pretende conocer el problema social en un determinado universo para confrontarlo con una posible solución; luego difundir y utilizar los hallazgos para proponer las sugerencias de políticas y lineamientos que servirán no solamente para la toma de decisiones en la FSM sino también para otras instituciones similares. Asimismo, los hallazgos podrán ser tomados en cuenta

¹⁷ El Código de los Niños y Adolescentes define la adolescencia a partir de los 12 años de edad hasta los 18 años de edad (TITULO PRELIMINAR – Artículo I).

¹⁸ Palabra inglesa que se refiere a los adolescentes en el rango de edades de los 13 a los 19 años.

por aquellos que formulan las políticas destinadas a instituciones afines privadas o públicas. También se trata de una investigación evaluativa ya que busca conocer las prácticas y procedimientos de una institución a fin de elaborar propuestas sobre la óptica de la *Resiliencia*. Sus objetivos están comprometidos a la mejora continua de la calidad de los servicios prestados por la FSM a la población albergada, ofreciendo solución a un problema.

Para responder a las preguntas de investigación, se aplicará una variedad de instrumentos, acorde con el siguiente cuadro:

Objetivos, Preguntas e Instrumentos de Investigación

OBJETIVO	PREGUNTAS	INSTRUMENTOS
1. Conocer las normas necesarias para el funcionamiento de la vida institucional que influyen en el desarrollo integral de los adolescentes que viven en la FSM.	<p>¿Qué políticas de gestión se están aplicando a la FSM?</p> <p>¿Cuáles son las normas necesarias para el funcionamiento de la vida institucional?</p> <p>¿Cuáles son las normas formales que influyen en el desarrollo integral de los adolescentes que viven en la FSM?</p> <p>¿Cuáles son las normas informales que influyen en el desarrollo integral de los adolescentes que viven en la FSM?</p>	<p>a) Observación participativa</p> <p>b) Observación</p> <p>c) Revisión de documentos</p> <p>d) Entrevistas individuales semi-estructuradas dirigidas al personal de la FSM</p> <p>e) Entrevista grupal con el personal de la FSM</p>
2. Conocer el Costo de la Vida Institucional en el desarrollo	<p>¿Qué normas identificadas generan un costo en el</p>	<p>a) Observación participativa</p> <p>b) Observación</p>

<p>integral de los adolescentes que viven en la FSM.</p>	<p>desarrollo integral de los adolescentes?</p> <p>¿Cómo los colaboradores identifican y perciben el <i>Costo de la Vida Institucional</i>?</p> <p>¿Cómo los adolescentes identifican y perciben el <i>Costo de la Vida Institucional</i>?</p> <p>¿Cuáles son los costos?</p>	<p>c) Entrevistas individuales a profundidad con colaboradores.</p> <p>d) Metodología dinámica con los adolescentes, desarrollada en conjunto con los psicólogos de la FSM.</p> <p>e) Entrevistas a profundidad con adolescentes por egresar de la FSM.</p> <p>f) Cuaderno de preguntas</p>
<p>3. Conocer de qué manera se desarrolla y fomenta los <i>factores protectores</i> claves de la <i>Resiliencia</i> en la FSM.</p>	<p>¿Qué normas identificadas desarrollan y fomentan los <i>factores protectores</i> claves de la <i>Resiliencia</i>?</p> <p>¿Qué están haciendo los colaboradores, conciente o inconcientemente, para desarrollar o fomentar los <i>factores protectores</i> claves de la <i>Resiliencia</i>?</p> <p>¿Qué están haciendo los adolescentes,</p>	<p>a) Observación participativa</p> <p>b) Observación</p> <p>c) Entrevistas individuales a profundidad con colaboradores.</p> <p>d) Metodología dinámica desarrollada en conjunto con los psicólogos de la FSM.</p> <p>e) Entrevistas a profundidad con</p>

	conciente o inconcientemente, para desarrollar o fomentar los <i>factores protectores</i> claves de la <i>Resiliencia</i> ?	adolescentes por egresar y algunos jóvenes egresados de la FSM. f) Cuaderno de preguntas.
4. Identificar las oportunidades del sistema de gestión de la FSM para promover los <i>factores protectores</i> de la <i>Resiliencia</i>	En base a los hallazgos encontrados, ¿Qué puede hacer la FSM para disminuir los <i>Costos de la Vida Institucional</i> y para promover los <i>factores protectores</i> de la <i>Resiliencia</i> mediante su sistema de gestión?	a) Procesamiento y análisis de la información recogida.
5. Proporcionar recomendaciones para el sistema de gestión de la FSM para promover los <i>factores protectores</i> de la <i>Resiliencia</i> y que sirvan a instituciones similares, e incluso puedan ser tomados en cuenta para la formulación de políticas del Estado.	¿Qué políticas institucionales se podrían aplicar para disminuir los <i>Costos de la Vida Institucional</i> y promover los <i>factores protectores</i> de la <i>Resiliencia</i> ?	

Para alcanzar los objetivos 1, 2 y 3 se aplicó una variedad de instrumentos de investigación, los cuales se describen a continuación. Para los objetivos 4 y 5 se

utilizó una variedad de técnicas de sistematización, las cuales serán descritas más adelante.

7.2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de investigación fueron elaborados, aplicados y compilados a lo largo de seis meses, de julio a diciembre del 2008. Posteriormente se realizó la sistematización y análisis de la información recogida.

A continuación incluimos una breve descripción de cada instrumento:

Observación participativa: Se realizaron múltiples observaciones participativas en las distintas actividades de la FSM (por ejemplo, almuerzo con los adolescentes, participación en los talleres técnico-ocupacionales, y juegos y conversaciones en el patio).

Observación: Se efectuaron múltiples observaciones en las cuales los investigadores observaban las actividades en desarrollo, sin participar en las mismas (por ejemplo, observaciones de las sesiones de reforzamiento académico u observación de reuniones de trabajo). Las observaciones fueron realizadas en una ocasión durante un periodo de 24 horas seguidas, en las cuales los investigadores pernoctaron en los pabellones con los niños, niñas o adolescentes.

Revisión de documentos: Se realizó una revisión de documentos impresos y virtuales, como por ejemplo, acerca de las políticas de gestión o comunicados internos (véase Anexo I para mayor información al respecto).

Entrevistas individuales semi-estructuradas dirigidas al personal de la FSM: Se realizaron entrevistas individuales semi-estructuradas hasta llegar al punto de saturación en la información obtenida, que en este caso significó entrevistar al 30% de los colaboradores de todo nivel de la FSM con el fin de obtener información acerca de las políticas de gestión y normas (formales e informales) desde sus perspectivas individuales (véase Guía de Entrevista en el Anexo II).

Entrevista grupal con el personal de la FSM: Se efectuó una entrevista grupal con los mismos trabajadores que participaron en las entrevistas semi-

estructuradas, y además con otros colaboradores que desearon participar. Se buscó obtener información acerca de las políticas de gestión y normas (formales e informales) desde una perspectiva grupal. Producto de esta entrevista fue la sistematización de las normas informales necesarias para el funcionamiento de la vida institucional que influyen en el desarrollo integral de los adolescentes que viven en la FSM (véase Anexo III).

Entrevistas individuales a profundidad con el personal: Luego de las entrevistas semi-estructuradas se realizaron entrevistas individuales a profundidad con los colaboradores (*no* con los mismos que participaron en las entrevistas semi-estructuradas) hasta llegar al punto de saturación (aproximadamente el 30% del total de colaboradores) para recoger información relacionada a las preguntas de investigación correspondientes a los objetivos 2 y 3 (véase Anexo IV). Sumando las entrevistas individuales semi-estructuradas con las entrevistas individuales a profundidad, llegamos a conversar con aproximadamente 60% de los colaboradores de la organización.

Metodología dinámica con los adolescentes (véase Anexo V): Para recoger la información relacionada a las preguntas de investigación correspondientes a los objetivos 2 y 3 desde la perspectiva de los adolescentes, fue necesario utilizar una metodología dinámica con ellos que nos permitiera acercarnos para comprender mejor los *Costos de la Vida Institucional* y los factores que facilitan el fortalecimiento de la *Resiliencia*, sin generar expectativas falsas o tensiones que podrían poner en riesgo la inter-actuación entre ellos y la institución en la que viven.

Realizamos un taller que llamamos "Mapa de Mi Mundo", en el cual los adolescentes (en dos talleres aparte, uno para adolescentes mujeres y otro para varones) colocaron dibujos y palabras en un mapa dividido en cuatro partes en un papelógrafo grande: edificios de la Casa-Hogar, terreno de la Casa-Hogar, pueblo de Picapiedra y más allá del pueblo. Cada espacio fue llenado con los símbolos, palabras y frases que usan los adolescentes para describir el mundo en el cual viven.

Luego de convocar a todos los adolescentes de 13 a 18 años y explicarles sobre el taller a realizarse, los separamos en dos grupos, hombres y mujeres, y pedimos voluntarios para participar. La mayoría de adolescentes quiso participar,

contando cada grupo aproximadamente con 10 participantes. Luego de un taller de una hora y media tomamos un refrigerio y salimos guiados por los mismos adolescentes en un recorrido sobre los elementos de su mundo (incluyendo la Casa-Hogar y sus alrededores en el pueblo).

El objetivo de este taller fue el de reconstruir el mundo de los adolescentes desde sus propias perspectivas de forma espontánea y creativa, así como construir confianza entre el equipo de investigación y ellos.

Durante el recorrido guiado por los adolescentes varones, estos señalaban todos los detalles del pueblo y de la misma Casa-Hogar, desde los perros y combis en el pueblo hasta los equipos de sonido y pinturas religiosas en la Casa-Hogar. Tres adolescentes continuaron guiando el recorrido con una caminata a través de la chacra de la Casa-Hogar señalando todas las frutas y verduras sembradas y a los animales.

Las adolescentes mujeres sugirieron subir a un cerro, y luego de bajar nos dirigimos más arriba del pequeño pueblo en donde se encuentra un espacio abierto que ellas llaman 'el estadio.' Nos sentamos allí disfrutando de la brisa y a conversar.

Para mayor información acerca de este taller, véase los Anexos VI a VIII, y los resultados finales en los Anexos IX y X.

Cuadernos de preguntas: Se elaboró un cuaderno dirigido a los adolescentes varones y otro a las adolescentes mujeres, con preguntas hechas de manera informal y con un lenguaje accesible y amigable (la relación de preguntas está señalada en el Anexo XI). Se invitó a los adolescentes a escribir en el cuaderno, para lo cual se propuso dejárselos a ellos y a ellas durante un periodo de un mes para que todo aquel que quisiera pudiera tener un tiempo propio para responder. La participación en el proceso fue voluntaria. Siete adolescente mujeres compartieron sus pensamientos, sentimientos y dibujos con nosotros. Resultó interesante que los varones no acogieron el instrumento como las mujeres dejando su cuaderno prácticamente vacío, salvo por algunas respuestas de dos adolescentes.

Entrevistas a profundidad con adolescentes: Se realizaron entrevistas con 30% de los adolescentes varones y mujeres, siendo la edad mínima de los entrevistados 14 años y la edad máxima 17 años de edad (véase la guía de la entrevista en el Anexo XII).

7.3. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA: TÉCNICAS DE SISTEMATIZACIÓN

Una vez aplicados los instrumentos, se pasó la información a formato escrito, en base a grabaciones y anotaciones tomadas durante el trabajo de campo. Luego, cada detalle considerado relevante para nuestro tema de investigación fue colocado en una ficha física.

Se creó una Matriz codificada para realizar la sistematización de la información. El eje vertical se compuso de los *Costos de la Vida Institucional* (basados en investigaciones realizadas por Goffman 1992 y Dell’Aglío y Hutz 2004), además de los cuatro *factores protectores* de la *Resiliencia* (Kneidek 1992, Benard 1995 y Gilligan 2004) identificados en el marco teórico de la presente investigación. El eje horizontal representó nuestras distintas fuentes de información (véase Anexo XIII).

De esta manera se clasificó cada ficha en uno de los cruces en la Matriz, asignándole el código correspondiente (véase Anexo XIV). Este proceso permitió agrupar conceptos, discutiendo las implicancias de cada agrupación, buscando vínculos, cuestionando supuestos y reflexionando sobre la vida de estos adolescentes y el rol crítico que juega la gestión de la FSM en ella (se ha incluido un ejemplar de la clasificación de información en el Anexo XV).

CAPÍTULO VIII

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestra investigación se centra en la gestión de la Fundación Santa Martha, buscando identificar las mejores herramientas para fomentar la *Resiliencia* en los NNA allí albergados. Con este fin, hemos analizado el conjunto de políticas y las normas tanto formales como informales que rigen la vida institucional de la FSM, identificando cuáles son aquellas que estimulan la *Resiliencia* y cuáles sirven como impedimento para su consecución, lo cual denominamos en la presente investigación como *Costos de la Vida Institucional* (Goffman 1992).

Nuestro estudio nos permite proporcionar recomendaciones para contribuir a la atenuación del costo de vivir en la Fundación Santa Martha o en instituciones similares, mediante el fortalecimiento de la *Resiliencia*. En este sentido, el marco para la organización de nuestro análisis son los cuatro *Factores protectores* que fomentan el desarrollo de la *Resiliencia*: 1) *Relaciones con profesionales* 2) *Relaciones con personas claves* 3) *Multiplicidad de Roles* y 4) *Expectativas altas*. En cada capítulo hemos analizado de qué manera el actuar de una *Institución Total* que cuida a niños, niñas y adolescentes puede generar los *Costos de la Vida Institucional*, así como cuáles políticas y normas pueden ser implementadas para reducir su impacto.

8.1. ALIANZA CON PROFESIONALES

8.1.1. Gestión de la Alianza con Profesionales

La alianza que se establece entre los adolescentes y los profesionales de una casa-hogar o instituciones afines es uno de los cuatro pilares más importantes para fomentar la *Resiliencia* (Gilligan 2004). Los otros tres *factores protectores*, *Relación con Personas Claves*, *Multiplicidad de Roles* y *Expectativas Altas*, serán analizados más adelante. Cuando hablamos de *Alianza con Profesionales* nos referimos a la calidad de vínculo que tienen los profesionales de la FSM con los adolescentes. En la FSM todos los colaboradores tienen el rol clave de fomentar la *Resiliencia* puesto que ellos están involucrados, directa e indirectamente, con el desarrollo integral de los adolescentes.

En el caso particular de los adolescentes que viven en la institución, esta *Alianza* tiene mayor trascendencia que en otras situaciones, puesto que los menores se encuentran separados de sus familias. En el caso de NNA que no viven en una institución, generalmente son los integrantes de la familia quienes brindan las bases para fomentar la *Resiliencia* en los menores.

Daremos inicio a este capítulo describiendo las políticas de gestión institucional de la Casa-Hogar para luego analizar y determinar en qué medida estas políticas influyen en los adolescentes desarrollando y fomentando la *Resiliencia*. También buscamos identificar las oportunidades de mejora para el sistema de gestión, y finalmente proporcionar a la Casa-Hogar recomendaciones para fomentar aún más la *Alianza con Profesionales*.

8.1.1.1. Políticas de la *Alianza con Profesionales*

Como toda institución, la FSM tiene fines y objetivos institucionales formalmente establecidos. Se autodefine como “una institución sin fines de lucro con el objeto de... [proporcionar] una sólida formación educativa, moral y espiritual, así como el afecto humano para consolidar su estabilidad emocional” (Constitución de la Fundación Santa Martha 1997: 4). Asimismo promueve una “adecuada y permanente calidad de vida [a los NNA] mientras permanezcan en la Casa-Hogar por el tiempo que lo requiera” (Manual de Convivencia de la Fundación Santa Martha 2008: 3).

Es con esta finalidad que el Manual de Convivencia, documento elaborado por la FSM que contiene las normas formales que rigen la vida institucional, establece que todos los colaboradores deben atender a los NNA en forma eficaz y oportuna, así como impulsar un espíritu de grupo humano con el que se busca “propiciar con los miembros de [la] FSM un clima cálido, un ambiente familiar y amical basados en el respeto y el afecto hacia los demás”(2008: 3).

El Manual de Convivencia establece que el Educador debe tener una sensibilidad especial para trabajar en una institución donde se encuentran NNA en estado de abandono. Por ello se indica que es deber del Educador “participar y comprometerse con los albergados(as) en su formación integral (realizar un

trabajo en forma conjunta Educador-albergado)” (2008: 5). Por este compromiso moral y normativo el Educador es el que acompaña a los NNA haciéndoles seguimiento en forma permanente.

Sobre la base de estas normas surgen varias directrices vinculadas a la función que cumplen los colaboradores de la Casa-Hogar, especialmente en la labor de los Educadores, quienes acompañan a los NNA realizando el monitoreo de su rutina diaria y quienes deben “permanecer en los pabellones a la hora de dormir supervisando la integridad de los menores, así como observar la conducta de los guías y apoyo” (Manual de Convivencia de la Fundación Santa Martha 2008: 5). Adicionalmente deben “ser un modelo constante en todo su actuar y su quehacer cotidiano, evitando cualquier comportamiento que pueda afectar la autoestima del menor y de los demás miembros de la FSM” (2008: 5).

Esta última norma implica dos procederes que debe mostrar el Educador: la primera se refiere a su forma de actuar y la segunda a su apariencia física, que han de servir de ejemplo a los NNA ahí albergados. En lo referente a su forma de actuar, el Manual indica que los colaboradores deben: “Fomentar en los niños, niñas y adolescentes buenos hábitos de conducta en su vida diaria” (2008: 5). Por ello también se espera que las llamadas de atención que realicen ante una conducta no deseada siempre deben ser hechas en un tono de respeto y consideración¹⁹: “Mantener un diálogo permanente con los albergados, en un ambiente de amistad y respeto” (2008: 5). Sobre su apariencia física se dispone que “El Educador deberá mantener su apariencia personal bien cuidada” (2008: 5).

El Manual también hace referencia al comportamiento que deben de tener los Educadores, indicando que se debe “Respetar a sus compañeros y albergados, en su persona y en su labor, siendo leales, honestos, responsables, tolerantes y éticos” (2008: 5). Con ello se busca que se constituyan en un modelo en valores éticos, que puedan ser reproducidos por los NNA en sus propias vidas.

Con el fin de garantizar el respeto hacia los NNA y tener como norma de la institución este valor humano, el Manual establece que “El menor tiene derecho a siempre expresar a su Educador su sentir e inquietudes que puedan interferir

¹⁹ Las políticas específicas de Sanciones y Privilegios serán analizadas posteriormente en un capítulo dedicado exclusivamente al tema.

en su desenvolvimiento regular para que éste pueda comunicarlo al profesional que crea conveniente” (2008: 3). Esta política muestra el compromiso de la FSM en respaldar el derecho que tienen los NNA albergados para expresar lo que piensan, y además, genera un canal de comunicación entre colaboradores y albergados cuyo objetivo es el promover un diálogo horizontal.

Otra de las funciones que cumple el Educador es el seguimiento académico de los NNA ahí albergados, puesto que debe “Controlar la asistencia de los estudiantes al colegio e informar a los directivos y/o responsables de cualquier anomalía” (2008: 5). En la práctica, los Educadores no sólo centran su actividad en controlar la asistencia del alumno al colegio sino que además realizan un seguimiento de su rendimiento escolar, dan clases de nivelación a los menores y son los responsables de mantener contacto con los maestros de las escuelas a las que asisten los menores albergados.

A fin de que los menores conozcan el contenido del Manual de Convivencia, los Educadores deben “Leer y comentar periódicamente con los albergados el Manual de Convivencia” (2008: 6) para que de ese modo interioricen los objetivos de la institución y las normas necesarias para lograrlo. De igual manera, deben crear un espacio para armonizar en conjunto los criterios de los colaboradores con los de los albergados. Sin embargo, en la práctica esta actividad no se produce, prevaleciendo medios informales en la difusión del contenido del Manual.

El Manual de Convivencia establece las normas formales necesarias para el funcionamiento de la vida institucional y que influyen en el desarrollo integral de los adolescentes albergados en la FSM. Sin embargo, como en todo tipo de institución, también hay una serie de normas informales que rigen la vida institucional, que si bien no están publicadas ni difundidas mediante un documento, éstas son comunicadas por otras vías. En el caso de la Fundación Santa Martha, por lo general estas normas informales son dadas a conocer a través de charlas personales, reuniones grupales, observaciones y memorandos. En algunos casos son flexibles, pudiendo ser cambiadas en las reuniones con la directiva de la institución. A partir de las entrevistas semi-estructuradas y la entrevista grupal efectuadas a los colaboradores de la institución, estas normas fueron sistematizadas y figuran en el Anexo III de la presente investigación. En el

transcurso de nuestro análisis haremos referencia a muchas de ellas y su impacto en el desarrollo integral de los NNA de la FSM.

8.1.1.2. Inducción de colaboradores

La labor que se realiza en la FSM es muy delicada y compleja, para lo cual se requiere vocación, entrega y sensibilidad. Aunque la motivación para ingresar a trabajar en esta institución sea la conciencia social, el periodo inicial de adaptación para muchos de los colaboradores es un reto difícil.

Cuando un colaborador ingresa en una institución, siempre existe un periodo de adaptación durante el cual la persona se adecua a las normas formales e informales de ésta para poder desempeñarse en sus funciones. En la FSM este periodo toma vital importancia en cuanto a la adaptación del colaborador en el convivir con los NNA y viceversa. Esta situación es esperable, puesto que estos niños han experimentado el alejamiento y/o pérdida de personas que en su vida han cumplido diferentes roles, ya sean éstas de sus propias familias o de la institución o instituciones en la cual viven o han vivido. Por lo tanto, el construir la confianza entre los NNA y el nuevo colaborador es un proceso que requiere una cuidadosa gestión que favorezca esta relación.

Los colaboradores estiman que este periodo de adaptación mutua tiende a durar aproximadamente tres meses. En este tiempo la relación se hace difícil puesto que los niños asumen una postura de desconfianza, a veces manifestando conductas rebeldes, en un proceso en el cual ellos ponen a prueba al nuevo colaborador. Además, los adolescentes por estar muchos años en la FSM conocen bien el funcionamiento de la institución, y utilizan este conocimiento como herramienta de poder sobre el nuevo colaborador, dificultando aún más su proceso de adaptación. Un colaborador nos cuenta, por ejemplo, que en sus primeros meses de trabajo un menor lo amenazó diciéndole: “Yo voy hacer que te boten”, quedando demostrado así el intento por parte del adolescente de invertir los roles enfrente al nuevo colaborador.

La mayor parte del personal, cuya función principal en la FSM es contribuir a la formación de los NNA, cuenta con estudios superiores en el área de las Ciencias Humanas. Sin embargo estos estudios no brindan el conocimiento previo ni las

herramientas específicas para el manejo del impacto inicial que genera el convivir con los NNA albergados. Consecuentemente, ellos solo pueden aplicar estrategias obtenidas de experiencias laborales previas, aunque en muchos casos éstas no estén relacionadas al trato con los NNA que viven en una casa-hogar. No siempre estas iniciativas resultan favorables, generando a veces una situación contraproducente para el logro de los objetivos institucionales. Por este motivo es de suma importancia el desarrollar e implementar un programa formal de inducción para preparar al nuevo colaborador, brindándole estrategias y armonizando criterios de intervención con la población albergada. Esta apreciación ha sido rescatada de la información obtenida en las entrevistas realizadas a los mismos colaboradores.

Además de contemplar la capacitación del nuevo colaborador en estrategias para la construcción de confianza en los NNA albergados, también está entre los objetivos de este programa el dar a conocer el Manual de Convivencia, poniendo así en práctica la norma mencionada anteriormente que establece que los colaboradores deben conocer y difundir el contenido de dicho documento. Se espera, de esta manera, reducir el impacto del encuentro inicial entre el adolescente y el colaborador, así como disminuir la tasa de rotación del personal.

Es importante enfatizar la riqueza de conocimientos generados a lo largo de los años de existencia de la FSM. Son conocimientos prácticos, compartidos de manera informal y que tratan sobre el manejo de los NNA ahí albergados; dichos conocimientos deberían estar sistematizados en un documento que sirva de guía para los nuevos y antiguos colaboradores.

8.1.1.3. Características de la institucionalización en una Casa-Hogar

En el marco teórico de la presente investigación, al abordar el tema de los *Costos de la Vida Institucional*, nos basamos en lo expuesto por Goffman (1992) acerca de las consecuencias de la institucionalización en personas adultas. Adicionalmente a los costos ya mencionados por el autor, en este trabajo hemos podido contemplar la existencia de otras dimensiones de los *Costos de la Vida Institucional* que no están considerados en nuestro marco teórico. Estos hallazgos son consecuencia de que el presente trabajo está orientado a una

institución dedicada a albergar a NNA en estado de abandono, condición distinta al enfoque principal presentado por Goffman (1992).

La vida en un albergue, como en el caso de la FSM, genera efectos negativos inevitables en los albergados. En muchos casos, ellos se encuentran internados desde muy temprana edad, separados de sus familias, de su contexto social y del mundo exterior: "En casa propia un adolescente tiene mayor libertad de estar fuera de la casa jugando durante el día, enfrentando y resolviendo los problemas que encuentre en el camino, mientras que en la FSM los trabajadores están pendientes de cada persona en todo momento", nos cuenta un colaborador de la FSM.

A continuación examinaremos las características de los *Costos de la Vida Institucional* presentes en instituciones que albergan a NNA.

8.1.1.3.1. Ajustes secundarios

Goffman (1992: 63) indica que la vida en una institución tiene como efecto los *ajustes secundarios*. Al cometer pequeños actos que van en contra de las normas institucionales, como por ejemplo decir una mentira o tomar objetos ajenos, el interno tiene su identidad individual afirmada, encontrando placer al romper las normas. Sin embargo esta situación contribuye al desorden institucional, y por lo tanto es contraproducente. En la FSM existen normas que tratan de aminorar este fenómeno a través de la implementación de sistemas de control y seguimiento a los NNA. Estas iniciativas normalizan los horarios de las actividades rutinarias, los espacios físicos por donde circulan los NNA y ceden a los Educadores la autoridad para realizar requisas inopinadas en los casilleros de los NNA. Aunque estas normas logran en primera instancia su finalidad, que es el mantener el orden institucional, la presión del control y seguimiento continuo, retroalimentan la causa principal del problema: la necesidad que tiene el interno de dar libertad a la expresión de su ser. Por lo expuesto, consideramos que crear espacios en donde ellos puedan liberarse de dichas normas sin poner en riesgo la seguridad del sistema institucional constituye un reto para la FSM y su logro es clave para el desarrollo integral del albergado.

En el caso de la FSM los talleres de arte (música, teatro, baile, pintura entre otros) pueden ser un espacio en el cual los NNA albergados en la FSM se expresarían libremente como forma de reducir la presión de las normas institucionales y del deseo de incumplirlas²⁰. Por lo tanto se recomienda a la FSM impulsar estos talleres de forma sostenida.

8.1.1.3.2. La identidad individual y la identidad colectiva en la FSM

La FSM recibe a niños y niñas a partir de un año de edad. La política de la FSM está orientada a promover la reinserción familiar siempre que haya una condición social y material que lo permita. Sin embargo, muchos NNA permanecen internados allí por varios años e incluso hasta los 18 años de edad, hecho que genera en muchos dependencia a la institución y simultáneamente el debilitamiento de su identidad individual, puesto que los NNA albergados empiezan a asumir una identidad colectiva.

En muchos casos hay una desconexión de su contexto sociocultural y ellos pasan a identificarse como un NNA *de* la FSM y no como un NNA *que vive* en esta institución. Esta situación se ve afianzada en aquellos casos en que los menores tienen poca o ninguna relación con sus familiares. Más adelante, en el capítulo sobre *Relación con Personas Claves*, se desarrollará la importancia del vínculo familiar como un *factor protector* de la *Resiliencia*; sin embargo vale resaltar que esta relación tiene entre otras funciones la de promover en el NNA el sentido de pertenencia a una familia y por consecuencia su identidad individual.

Hay trabajadores que perciben en los menores la falta del cariño familiar así como la suplantación que ellos hacen de su familia por la FSM. La institución está supliendo la carencia de un vínculo familiar ofreciendo un respaldo psicológico y socioeconómico a los albergados. A su vez, el NNA, desvinculado de su red familiar, empieza a identificar a la institución como la única referencia para su desarrollo y esto lamentablemente dificulta la elaboración de una identidad individual autónoma. La FSM viene realizando un esfuerzo por

²⁰ Véase el análisis que hace Nogueira (2008) sobre la iniciativa que realiza la agrupación Ventoforte con niños de la calle de centros urbanos en Brasil, que consiste en utilizar la expresión artística como una estrategia para reducir la presión que sufren los adolescentes en situaciones de riesgo social.

estrechar las relaciones entre los padres de familia y los NNA albergados, ampliando las fechas designadas para las visitas familiares durante las cuales se realiza un trabajo conjunto con la familia y los NNA a nivel psicosocial. Este trabajo es de suma importancia y debe ser sostenido y ampliado a lo largo de la vida institucional.

Otro factor que colabora con el debilitamiento de la identidad individual es la *mecanización de los actos*. Las normas, necesarias en las instituciones para mantener el orden, en un albergue pueden inducir a la automatización en los albergados cuando éstas llegan a quitarles su iniciativa. Una costumbre en la FSM que puede estimular este fenómeno es la formación que se efectúa antes de cada comida, en la cual los NNA, de acuerdo a su pabellón, se ponen en fila, toman distancia entre sí y enseguida ingresan al comedor con las manos puestas atrás. Esta costumbre se practica para mantener el orden al momento de ingresar a este lugar y facilitar el control de los NNA; sin embargo, limita su libertad y desenvolvura. La FSM debe encontrar otras formas de controlar el ingreso al comedor sin quitar la espontaneidad a los NNA, sin que sea necesaria la formación antes del almuerzo y de la cena.

Los espacios privados y la propiedad privada son elementos que favorecen la construcción de una identidad individual; en cambio, la vida colectiva que se desarrolla en una institución total puede restringir en muchos aspectos la privacidad de la persona. Aunque todos tienen su propia cama, cajones y casillero en su pabellón, las normas de la institución establecen que estos pueden ser revisados por los Educadores de forma inopinada con la presencia y apoyo de su usuario. Además, en la FSM no se le autoriza a los NNA guardar en su pabellón o casillero “materiales de talleres, medicamentos en general, útiles de colegio y otros objetos que no estén previamente autorizados” (Manual de Convivencia de la Fundación Santa Martha 2008: 6). Asimismo, no se permite “llevar o traer otros objetos que no sean de exclusividad en el uso académico” (2008: 3).

8.1.1.3.3. La rutina y horarios programados

En el siguiente cuadro se presenta el desarrollo de un día típico de la FSM:

Cuadro 8.1: Rutina diaria de la FSM

Hasta las 7:00 a.m.	Realizar actividades de acuerdo a las indicaciones de los Educadores: despertarse, bañarse, limpiar el cuarto y el baño y ordenar el vestidor.
7:30 a.m.	Desayuno.
Después del desayuno	Cepillar los dientes.
Mañanas	Hasta las 9:00 las guías apoyan en cuidar a los niños y niñas de Inicial.
	Los niños y niñas de Primaria y de Inicial van a sus centros educativos acompañados de sus Educadores.
	Terapia para los niños y niñas de Inicial con los psicólogos según el rol de actividades del Departamento de Psicología.
	A partir de las 9:00 los adolescentes entran en sus talleres de costura, panadería, cocina, etc.
	De 11:00 a 12:00 los adolescentes de Secundaria se cambian para ir al colegio.
12:00 m	Almuerzo de los adolescentes. Se hace oración al empezar y terminar los alimentos.
1:00 p.m.	Los adolescentes de Secundaria van al colegio.
	Los niños y niñas de Primaria regresan a la FSM acompañados de sus Educadores.
	Los niños y niñas de Primaria se lavan antes del almuerzo.
1:30 p.m.	Los niños y niñas de Primaria ponen la mesa.
	Los NNA realizan la formación e ingresan al comedor.
	Los menores de Primaria almuerzan. Se hace oración al empezar y terminar el almuerzo.
2:30 p.m.	Finaliza el almuerzo de los niños de Primaria.
	Limpieza de las mesas y comedor realizada por los propios albergados.
	Los niños de Primaria se cepillan los dientes.
2:30 a 3:00 p.m.	Tiempo libre.

3:00 p.m.	Algunos adolescentes van al Centro de Educación Técnico Productiva (CET-PRO) ²¹ . Comienza la nivelación académica en la FSM para los niños y niñas de Primaria.
4:30 a 6:00 p.m.	Tiempo libre para los niños y niñas de Primaria.
6:00 p.m.	Los niños de Primaria se bañan. Los adolescentes regresan del colegio.
7:00 p.m.	Los adolescentes regresan del CEO. Los NNA realizan la formación e ingresan al comedor.
7:00 – 8:00 p.m.	Cena. Se hace oración al empezar y terminar la cena.
8:00 a 9:00 p.m.	Tiempo libre.
9:00 p.m.	Hora de acostarse.
Lunes, miércoles y viernes	
6:30 a.m.	Capilla

Fuente: Elaboración propia

En la FSM existe una organización basada en el horario de la institución, como lo señala el Manual de Convivencia: “La hora señalada para levantarse es a las 5:30 a.m. en época escolar y 6:30 a.m. los días sábados, domingos, feriados y en época de vacaciones” (2008: 7). Los principales horarios que no se pueden modificar son las horas de los alimentos, las idas y regresos a los centros educativos y los horarios de talleres y nivelación académica.

En la práctica, los Educadores ejercen un grado de flexibilidad en el cumplimiento de la rutina diaria. Aunque las horas de levantarse están formalizadas y todos las conocen, los Educadores despiertan a los NNA respetando el ritmo propio de cada uno de ellos, dejando que permanezcan en sus camas después de la hora oficial hasta una media hora más en un día de semana, o una hora más en un día de fin de semana o vacaciones. Muchas adolescentes se levantan por iniciativa propia para ayudar a vestir a los niños y niñas de Inicial a primera hora. Tres veces a la semana se efectúan oraciones matutinas en la capilla, con la presencia obligatoria de los niños y niñas. A los adolescentes no se les exige asistir a la capilla, aunque se trata de promoverlo. Otros momentos del día, como al final del almuerzo, también son libres y dejan

²¹ De acuerdo a sus necesidades particulares, algunos adolescentes están matriculados en el Centro de Educación No Escolarizado y asisten a sus clases los días domingo. Durante los días de semana, asisten al CET-PRO.

que el NNA tenga la oportunidad de ejercer su autonomía. Algunos juegan, otros leen, otros terminan tareas pendientes del colegio.

Cualquier institución que opera las 24 horas al día durante los 365 días del año gira alrededor de un horario establecido para su correcto funcionamiento. En una obra social como es el caso de la FSM que se dedica a una labor afectiva y educativa, esta rutina tiene un doble impacto en la formación integral de los NNA. Primero, les brinda la sensación de certidumbre y seguridad en un mundo que para ellos no siempre ha sido así y cultiva en ellos la responsabilidad en el cumplimiento de los horarios. Por otro lado, una rutina sin cambios significativos a lo largo de los años puede volverse monótona para los adolescentes, sobre todo para los que tienen larga permanencia en la institución, pudiendo generar en ellos una mayor mecanización de sus actos (Goffman 1992: 53-56) y/o depresión (Dell'Aglio y Hutz 2004) entre otros impactos.

8.1.1.3.4. La depresión juvenil

Dell'Aglio y Hutz (2004: 356) nos indican que los adolescentes internados en casas-hogar son más propensos a sufrir de depresión que los que viven con sus padres.

Algunos adolescentes de la FSM demuestran indolencia o desinterés general sobre lo que sucede en su entorno. Esto se ejemplifica en las palabras de una adolescente entrevistada: "No me gusta nada, soy bien aguafiestas. Siempre he sido así. No estoy acostumbrada a decir cosas bonitas. Supongo que tengo una autoestima bien baja. Supongo que es porque soy una niña que no creció con sus padres". Otros adolescentes utilizan la palabra 'aburrimiento' para designar el desinterés por su entorno: "A mi me aburre cuando me llaman para premiarme", haciendo referencia a la ceremonia de premiación por buen comportamiento. Simultáneamente algunos adolescentes experimentan la sensación de invisibilidad, creyendo que nadie les observa o se interesa por ellos. Un adolescente entrevistado dijo que "nadie sabe lo que quiero ser yo" y otra piensa que los colaboradores no se dan cuenta cuando ella está triste. También se observó en algunos adolescentes la baja autoestima que viene acompañada de inseguridad emocional. Por ejemplo, muchos adolescentes tienen vergüenza de interactuar en sociedad y la vez hacen referencia a un marcado temor a que los griten, que los insulten o que hablen a sus espaldas.

Este sentimiento de desconfianza puede reflejar una condición real o una percepción distorsionada de la realidad fruto de los traumas que han sufrido. Todas estas manifestaciones en el estado anímico de los albergados corrobora lo que señalan Dell'Aglio y Hutz al respecto de la incidencia de la depresión en adolescentes internados en casas-hogar (1992: 356). En este sentido se espera que la versión consolidada de recomendaciones proporcionadas al final de la presente investigación, aporte estrategias para aminorar dicho fenómeno en la FSM e instituciones semejantes.

8.1.1.4. Recomendaciones

Para facilitar la integración del nuevo colaborador a la vida cotidiana de la FSM es indispensable crear un programa de inducción, con el cual se espera reducir el tiempo que le toma al trabajador adquirir la confianza y el respeto del menor y así minimizar su desgaste en el proceso de adaptación. Sería interesante elaborar una guía que recoja las buenas prácticas y experiencias positivas de los colaboradores con el fin de promover el trabajo en equipo, la retroalimentación y apoyo entre pares, así como la reflexión continua sobre buenas prácticas. Asimismo, debido a la importancia que tiene el contenido del Manual de Convivencia, éste debe ser difundido entre los trabajadores y los NNA albergados, para efectuar su lectura y comentario, con el ánimo de recoger las opiniones y cuestionamientos que permitan efectuar mejoras en el Manual.

Es importante seguir impulsando la reinserción familiar, considerando que la permanencia de los NNA albergados debe ser una medida temporal mientras se va trabajando simultáneamente con su red familiar para que ésta pueda asumir la responsabilidad de su crianza. Mientras dure su permanencia en la institución, dada la monotonía y el estrés que se puede generar al seguir la misma rutina durante muchos años seguidos, se recomienda impulsar todo tipo de actividad que promueva la autonomía y creatividad de los adolescentes.

8.1.2. Relaciones interpersonales entre adolescente y trabajador

8.1.2.1. Los Educadores y voluntarios

El equipo de la FSM está conformado por personas con diferentes formaciones que se dedican a cuidar a la población albergada en distintos contextos de la

vida humana. A este grupo pertenecen los Educadores que acompañan a los NNA en su jornada diaria. A ellos se les asigna pabellones específicos en el cual cumplen un rol semejante a un padre o madre sustituto. Son responsables, de “permanecer con su grupo y velar por el seguimiento, desempeño y buen funcionamiento de [este], como realizar indicaciones y que... lo lleven a cabo” (MEMORANDUM N° 010-2007/ADM/CHVM). Esta responsabilidad incluye el despertar durante la noche a los NNA a su cargo que presentan problemas de enuresis nocturna. Además, apoyan en los programas de modificación de conducta, otorgando diariamente calificaciones al comportamiento de los NNA utilizando variables como: enuresis nocturna, orden de cajones, cama arreglada, ropa limpia y doblada, toallas colocadas en su cama, hora de despertar, obediencia y colaboración. Sin embargo, un trabajador entrevistado nos comentó que “a veces las calificaciones de comportamiento que los tutores otorgan a los chicos se parcializan, porque reflejan su trabajo”.

Los Educadores son apoyados por el Área de Psicología en el desempeño de sus funciones. Reciben charlas y son orientados por los psicólogos en el manejo de los problemas de los NNA. Además, estos realizan ejercicios de estimulación en los niños de Inicial y dan sesiones individualizadas a los que lo requieren.

Si bien es verdad que hay un Manual de Convivencia, hay una cierta discrecionalidad de parte del Educador en cuanto al cumplimiento de las normas en este Manual. Algunos son más flexibles, otros más estrictos tanto en el trato que tienen con los NNA como con el cumplimiento de la rutina diaria. Además, los adolescentes deciden a cuál Educador tratan de *tú* y a quién de *usted*. Al fin y a cabo se considera que esta relación es “un arte”, como nos dijo un trabajador entrevistado.

La labor de la FSM está orientada a preparar a los NNA para la vida independiente al llegar a la mayoría de edad, y los Educadores están alineados en este enfoque. Sin embargo, la falta de una atención más personalizada dificulta el cumplimiento de dicho enfoque, condición que, según la opinión de un entrevistado, representa una debilidad institucional.

Un elemento clave que ayuda a contrarrestar esta debilidad es la presencia de los voluntarios, la mayoría de ellos extranjeros y que apoyan según sus habilidades, en la labor con la población albergada. Frecuentemente ellos crean

vínculos importantes de amistad y cariño con los adolescentes, constituyéndose en ejemplo para muchos de ellos.

8.1.2.2. Presencia de vínculos favorables y efectivos

Los colaboradores tratan de suplir las carencias afectivas de los NNA por estar lejos de sus familias. Ellos demuestran interés por sus temas académicos, comparten sus horas de esparcimiento, generalmente en las tardes, tratando de elevar la relación a un nivel por encima del meramente profesional, creando de esta manera vínculos de amistad y compañerismo en un trato, en la medida de lo posible, en sentido horizontal.

Muchos adolescentes comentan que se sienten cómodos en compartir con un colaborador sus inquietudes y pedirle consejos acerca de cómo solucionar sus problemas ya sea a nivel íntimo, académico o social. Ellos manifiestan sentirse en libertad para confiar y consideran suficiente la ayuda recibida. Un gesto tal como el de llevar a pasear a un adolescente fuera de la institución cuando éste se encuentra enfadado, tiene un gran valor para los jóvenes.

Cuanto más fuerte sea el vínculo entre el adolescente y el colaborador, mejor y más fácil será, para éste último, el manejo de su grupo. Este vínculo en base a la confianza genera mayor autonomía en los adolescentes, haciéndolos más seguros al efectuar sus actividades. Estimular este tipo de acercamiento entre ambos aportaría fluidez a esta relación, lo cual contribuiría a que las llamadas de atención sean menos necesarias y por lo tanto menos frecuentes.

Los adolescentes valoran mucho la relación de amistad y confianza que puedan desarrollar con los colaboradores, pues cuando se consigue un trato más profundo que el meramente profesional esta relación deja huellas muy positivas en el desarrollo emocional y social de los albergados. Según se pudo apreciar, esta situación se hace palpable en el trato que les dan a los adolescentes tanto el Director como el Administrador de la FSM, quienes laboran en la institución desde su fundación, los cuales representan una imagen notablemente paterna. Al primero le dicen "Papá Roberto", y el segundo, por su trato muy cercano con los adolescentes, ha cultivado una relación de cariño y respeto mutuos.

El vínculo entre colaborador y albergado puede profundizarse más allá de la amistad, asumiendo características de la relación que existe entre padre o

madre e hijo. Frases como: “son como mis hijos”, o “hijos espirituales” expresan la dimensión de este vínculo que es percibido por los NNA como una fuente de aliento y consuelo. Como expresa un colaborador: “si no es real por sangre, es real por afecto”.

La relación tipo madre e hijo también se reproduce en el trato que tienen las adolescentes guías con los niños de los pabellones de Inicial. El lazo creado entre ellos es muy fuerte y contribuye a superar la ausencia de la familia biológica para ambos. La importancia de esta relación se abordará más adelante en el capítulo de *Relaciones con Personas Claves*.

Este fuerte vínculo suscita en algunos casos las preferencias hacia algunos NNA por parte de los colaboradores. Los propios NNA perciben estas preferencias reaccionando en algunos casos con rebeldía. Con la intención de lograr la estabilidad emocional de los NNA, se recomienda la sensibilización de los colaboradores para que procuren evitar comportamientos que denoten preferencias entre los albergados.

Sin embargo, la estabilidad de la relación de amistad y confianza entre el trabajador y el adolescente se ve amenazada por la rotación de personal. Los NNA se ven afectados por esta situación que agudiza en ellos la dificultad de confiar en las personas. La salida de un trabajador de la institución representa para ellos una nueva pérdida, sumada a otras tantas que han tenido en sus vidas; esto corrobora el hecho de que ellos se acostumbran a alejarse de los que aman, reduciéndose aún más su capacidad de crear vínculos estables y eficientes. Una de las posibles causas de este problema será tratado más adelante cuando se aborde el tema del clima y condiciones laborales en la FSM.

8.1.2.3. Débil formación de vínculos favorables y efectivos:

“Existen algunos que son amigos y cuentan las cosas, en otros casos hay un vínculo superficial: yo soy Educador y tú me obedeces”. (Colaborador entrevistado)

La confianza entre el colaborador y el albergado se gana con el tiempo, y requiere de paciencia, disciplina, y sobre todo de un compromiso por parte del

colaborador. Aunque muchos adolescentes comentaron que se sienten cómodos en confiar sus problemas a los trabajadores, otros no compartieron esta opinión.

Algunos sienten vergüenza en compartir sus inquietudes con los colaboradores, aludiendo que no les tienen suficiente confianza para esto. Otros no los ven como sus amigos o personas en quienes puedan confiar, solamente los ven como conocidos y nada más. Muchos coinciden en la percepción de que los Educadores están siempre ocupados y que no tienen tiempo o estén dispuestos a escucharlos.

Esta condición genera en algunos adolescentes la idea de que no tienen a nadie en quien confiar. Así, muchos tratan de resolver sus problemas solos, sin confiarlos. La lectura, u otras formas de distracción son la válvula de escape en estos casos; en otros casos tienen la creencia de que solamente Dios puede escucharlos. La fe y la espiritualidad es un elemento que mucho aporta en la protección de la *Resiliencia* (Domínguez y Godín 2007: 16-17), sin embargo, este no debe devenir en detrimento de la confianza en su semejante como confidente o consejero.

8.1.2.4. La FSM – Una gran familia

“A veces no se dan cuenta que, ahorita, por ejemplo ahorita, están jugando y se sienten felices. Pero no se dan cuenta que están felices. O sea, no se dan cuenta que están recibiendo cariño. Y... a veces somos ciegos. No sabemos decir, no sabemos incluso agradecer”. (Adolescente entrevistado)

Los adolescentes, aunque hayan estado internados por mucho tiempo en una casa-hogar, no pierden la referencia de su casa materna; permanentemente consideran que hay una familia y una casa esperándolos. Comprenden que su situación de abandono y el alejamiento de su familia biológica suceden por una variedad de situaciones adversas, y a pesar de ello mantienen la esperanza de un hogar que encontrarán al egresar, aunque en muchos casos esto no corresponda a la realidad.

Sin embargo aquello no impide la identificación que tienen con su institución los NNA albergados en la FSM. En las entrevistas, talleres y en el cuaderno de respuestas ellos han expresado un cariño muy grande por la FSM y un

reconocimiento por lo que ésta representa en sus vidas. No hay un sentimiento de rechazo; al contrario, la mayoría se siente feliz por haber encontrado un hogar con personas que los cuidan y en donde reciben educación y protección. Consideran valioso el tiempo que están allí y saben que lo van a extrañar cuando egresen de la institución. Incluso muchos demuestran temor a egresar y dicen que les gustaría quedarse hasta la edad adulta.

La intensidad de esta percepción de hogar se puede comprender mejor a través de las propias palabras de los adolescentes, expresadas en el Cuaderno de Adolescentes Mujeres y en el Cuaderno de Adolescentes Varones:

“Jesús me dio una casa y sobre todo a papá Roberto y a todos mis hermanos de Villa Martha”.

“Ha sido lo maravilloso, que Dios me dio una casa, una oportunidad, y sobre todo una familia”.

“Es un hogar maravilloso y una luz que algún día se va a pagar[sic]”.

“Que soy afortunada porque estoy en una casa muy linda y que hay personas que nos quieren, Ha sido lo maravilloso y sobre todo una familia”.

“Que gracias a papa Roberto esta casa una familia [sic] que compartimos nuestra amistad”.

“Mi familia para mi representa Villa Martha porque crecí y descubrí todas mis habilidades [sic]”

8.1.2.5. Recomendaciones:

La FSM debe crear condiciones que favorezcan un mayor acercamiento entre los Educadores y los NNA a su cargo, fortaleciendo el clima de confianza entre ellos. Para lograr este objetivo se recomienda realizar un trabajo sostenido de capacitación y sensibilización a los Educadores tanto en forma grupal como individual, según se requiera. Estos talleres también deben contemplar la concientización en los colaboradores en cuanto a demostrar preferencias entre los NNA ahí albergados. Por otro lado, estimular la confianza entre el Educador y el albergado brindaría mayor fluidez y horizontalidad a esta relación. La

confianza, combinada con la interiorización de las normas de la FSM, contribuirá a disminuir la frecuencia de las llamadas de atención.

8.1.3. Sanciones y privilegios

Puesto que la FSM se ocupa de la formación integral de NNA, el sistema de reforzadores negativos y positivos, que son las sanciones y los privilegios, juega un rol fundamental en la *Alianza con Profesionales* dentro de la institución. El presente capítulo se dedica a evaluar el sistema actual de sanciones y privilegios de la institución, tomando en consideración los cambios que se han producido en dicho sistema durante sus 12 años de funcionamiento, para identificar de qué manera la FSM fomenta la *Resiliencia* de los adolescentes mediante el uso de dichas sanciones y privilegios, y por otro lado, de qué manera agudiza los *Costos de la Vida Institucional*. En base a ello propondremos recomendaciones sobre cómo el sistema de sanciones y privilegios puede ser aún mejor aprovechado para fortalecer la *Resiliencia* de los adolescentes de la FSM e instituciones semejantes.

Según Goffman (1992: 58-60), en las *Instituciones Totales* se construye un mundo sobre la base de sanciones y privilegios, que por su propia naturaleza se convierte en un *Costo de la Vida Institucional*. En dichas instituciones el castigo no es más que la supresión de un privilegio y el privilegio no es más que un derecho. La FSM como *Institución Total* también refleja este fenómeno. El salir de la institución con otra finalidad distinta a la de realizar estudios, por ejemplo, es un privilegio otorgado a quienes tienen buena conducta. Salir con los amigos o ir de paseo al pueblo o a la playa – un elemento de la vida cotidiana de los adolescentes – se convierte en un privilegio para quienes viven en un albergue. Aunque cada niño tiene el derecho de ser protegido física y emocionalmente²², esto no se cumple en el caso de los niños y adolescentes que se encuentran en estado de abandono. La FSM trata de suplir este vacío dando protección física y emocional a los adolescentes, es decir, respetando el derecho del niño cuando su familia no está en condiciones de hacerlo. Por lo tanto considerar que “el estar aquí es un premio”, representa una postura en la cual se malinterpreta el derecho del niño de recibir protección física y emocional como si fuera un

²² Según lo establecido en la Convención sobre los Derechos del Niño (Asamblea General de Naciones Unidas, 1989).

privilegio. Frente a conductas de riesgo, la construcción de un diálogo abierto de orientación con los adolescentes puede ser más provechosa que el uso de reforzadores negativos para cohibir dichas conductas, como por ejemplo puede ser la amenaza de quitarle el acceso a talleres de formación técnico-ocupacional o negarle la oportunidad de salir de paseo.

Con el fin de entender el sistema de sanciones y privilegios en la FSM, analizaremos en primer lugar las sanciones y en segundo lugar los privilegios, para luego proporcionar recomendaciones.

8.1.3.1. Sanciones

La Fundación Santa Martha a lo largo de su trayectoria ha aplicado una variedad de sanciones para desalentar conductas no deseadas en los niños y adolescentes. Entre ellas las más comunes son la asignación de tareas que no les gustan a los NNA tales como el lavado de ropa y vajilla. También existen sanciones de privación de lo que más les gusta, como por ejemplo el acceso a la televisión o la opción de jugar deportes fuera de la FSM. No está permitido sancionar al NNA con la privación de comida, pero si está permitido hacer que coman después de los demás o separados de sus compañeros.

Los adolescentes, por lo general, demuestran conformidad con el sistema actual de sanciones aplicado en la FSM y lo consideran justo. Reconocen que las sanciones tomadas por la institución son medidas “para que sean más responsables”, “para que sepan lo que no deben hacer”, o “para que otra vez no vuelvan a cometer ese mismo error”. Sin embargo, es natural que al recibir una sanción esto les pueda provocar un rango de sentimientos, identificados por ellos como tristeza, vergüenza, amargura, cólera, y en sus propias palabras, “nervios”.

Sin embargo, en algunos casos los adolescentes manifiestan su disconformidad con el sistema de sanciones, lo cual analizaremos a continuación.

8.1.3.2. Masificación del tratamiento y sanciones colectivas

Parte de la formación de cualquier niño o adolescente dentro de su unidad familiar es la asignación de premios para reforzar la buena conducta y sanciones para desalentar las conductas no deseadas. Los reforzadores positivos y negativos deben ser aplicados de manera individualizada, de acuerdo a las características de cada niño o adolescente, intentando mantener un cierto equilibrio para evitar la percepción de injusticia de parte de otros niños que se encuentran en el hogar. En el caso de una *Institución Total*, debido a la cantidad de la población internada, los métodos de reforzamiento pueden volverse masificados, resultando en una pérdida de la individualización en el tratamiento.

Para entender mejor la pérdida de individualización, es importante conocer más profundamente algunas dimensiones de la gestión institucional. Con la finalidad de proteger la unión familiar, la institución no separa a hermanos y hermanas que ingresan a la FSM *hasta* los ocho años de edad. Si no logran reintegrarse con sus familias, posiblemente estarán ahí hasta los 18 años de edad, lo cual significa 10 o más años de estadía. Este es el motivo por el cual se permite la convivencia entre adolescentes varones y mujeres en la FSM. El sistema de gestión de la FSM considera que, por temor al embarazo precoz de las adolescentes, se debe cohibir con rigor los enamoramientos dentro y fuera de la institución. Analizaremos a continuación el fenómeno de la incidencia de las sanciones colectivas con relación al tema del enamoramiento entre los NNA ahí albergados.

En la FSM las sanciones colectivas frecuentemente están relacionadas con el tema del enamoramiento entre los albergados. Un adolescente comparte una experiencia vivida en la institución por la cual dos de sus compañeros que estaban enamorados trataban de encontrarse en privado, hecho que la directiva consideró que los demás adolescentes ocultaban el hecho para protegerlos: “Nosotros estábamos viendo tele tranquilos, no sabíamos, tal vez algunos no más. Al día siguiente se explotó esta noticia y les quitaron la tele a todos”. Esta es una situación que ejemplifica el fenómeno de la masificación en el tratamiento, o en las palabras de los adolescentes, “cuando todos pagan por uno”. Una adolescente mujer también dice que las adolescentes ahora no salen de la Casa-Hogar (por alguna otra razón que no sea para ir al colegio) a causa

de la conducta de otras chicas de la institución que han tenido enamoramientos con personas en el pueblo: “por ellas todas pagamos”.

Entonces, frente a estas situaciones, la institución toma medidas drásticas para hacer sentir la gran importancia de cohibir relaciones de pareja entre los albergados, dejando ver un problema de fondo que atañe al tema de gestión institucional: la gestión de riesgo. En este caso el riesgo del embarazo precoz, se maneja sobre la base del temor, lo cual conlleva a la toma de decisiones apresuradas debido a la presión emocional del momento. Una gestión de riesgos debe contemplar las múltiples facetas de la problemática, buscando soluciones adecuadas de acuerdo a las características únicas de cada situación. Asimismo, es importante tomar en cuenta, al asignar a los adolescentes una sanción, que cada individuo es distinto y por ello es mejor no seguir el mismo patrón para todos.

8.1.3.3. Llamadas de atención en público y exceso de sanciones

Las llamadas de atención en público también son una fuente de incomodidad para algunos adolescentes. El amonestar a los adolescentes frente a todos los niños y adolescentes puede provocar ansiedad y cólera. En las palabras de un adolescente varón: “Yo solamente tengo una incomodidad... cuando tengo un error, que me lo digan a mi... que se lo digan delante de todos, eso no es así”. Otro adolescente manifiesta que las sanciones “hacen quedar mal al niño, les hacen dar vergüenza, los niños lo fastidian e insultan”. Respetar la privacidad y el pudor de los niños y adolescentes es un criterio que debe ser tomado en cuenta al aplicar llamadas de atención y sanciones.

Un tema aún más delicado que las llamadas de atención en público son los excesos que se pueden cometer en la aplicación de sanciones. A pesar de los avances en los últimos años referentes a la autonomía y el empoderamiento que se promueven en los adolescentes dentro de la sociedad en general y del sistema educativo específicamente, antiguas costumbres como el castigo físico o la humillación sobreviven de alguna manera hasta hoy. La FSM, en este sentido, está realizando constantemente un monitoreo de los colaboradores con respecto al trato que tienen con los NNA con el fin de detectar cuándo este puede comprometer la dignidad y la seguridad (física o emocional) del niño. Sin

embargo, un adolescente varón cuenta que una vez, por el hecho de que algunos adolescentes tuvieron conocimiento de enamoramientos entre otros compañeros, les cortaron el pelo a todos los varones: “de repente los que ejecutaban, los que han ordenado no pensaron en lo que nosotros nos sentíamos... en ese tiempo habían muchos problemas de comportamiento, y no porque de la noche a la mañana todos cambiamos, o queríamos portarnos mal. Era porque nos cortaron el pelo a todos”. Sanciones de esta índole no son permitidas hoy en día en la institución.

La frecuencia de las sanciones, sean éstas de grado leve o fuerte, es otro tema clave. Hay adolescentes y trabajadores que sienten que en algunos casos hay un exceso en la frecuencia de las sanciones. Un adolescente varón dice que algunos tutores gritan y reniegan, y que en estos casos “a veces es mucho, deben castigar sólo cuando se portan mal”, lo cual se ve reflejado en la percepción sobre el tema de un trabajador que dice que pareciera que fuera “castigo tras castigo”. Puede estar contribuyendo a esta situación el alto nivel de presión en el trabajo del Educador, tema que será analizado más adelante en el capítulo de Clima y Condiciones Laborales en la FSM.

Cada individuo tiene su propio criterio para el manejo de reforzadores. Sin embargo, en una casa-hogar estos criterios deben quedar estandarizados mediante políticas claras, difundidos en el proceso de inducción de nuevos integrantes del equipo y reforzados a través de la comunicación y retroalimentación diaria. Un colaborador nos señala la importancia de ello: “no hay una disposición clara de sanciones, las pone cada uno de acuerdo a su discrecionalidad ya que no hay reglas de sanciones escritas. El niño se da cuenta que al momento de darse una disposición podía cambiarse”. En este sentido, es importante establecer canales de comunicación que fomenten una reflexión y retroalimentación continua entre todos los colaboradores. Esta iniciativa permitiría armonizar criterios y evaluar el impacto de las sanciones en cada adolescente como individuo así como en el ambiente institucional en general.

8.1.3.4. Premios

Si bien el sistema de sanciones busca corregir la conducta no deseada, por el contrario los premios sirven para reforzar y alentar el buen comportamiento de los niños y adolescentes. Los premios son asignados sobre la base de un sistema de calificación diaria del comportamiento, orientado por el programa de modificación de conducta ya mencionado. Entre la variedad de premios otorgados a los adolescentes, los más comunes son los paseos fuera del hogar, tiempo libre para disfrutar programas en la televisión, y galletas y dulces. Además se efectuaron programas de premiación tales como “la tiendita de los sueños” mediante el cual los niños semanalmente acumulaban puntos que podían canjear luego por golosinas en la “tienda”, y también “la mesa de premiados” realizado mensualmente, en la cual los que mostraron mejor conducta durante el mes se sentaban juntos a la hora del almuerzo recibiendo una mención de honor frente a todos los albergados. Los adolescentes afirman que el hecho de ser premiado inspira sentimientos de alegría, felicidad y orgullo, porque otros “te ven diferente” o porque “eso significa que estás mejorando” y también manifiestan que recibir premios ayuda a que ellos se esfuercen más.

Como en todo sistema de reforzadores, su diseño es complejo. Se busca elaborar un sistema que sea eficaz y sostenible a lo largo de la vida institucional. Por ejemplo, la “tiendita de los sueños”, según algunos colaboradores y adolescentes, se volvió rutinaria en algún momento y perdió su impacto. Asimismo, algunos trabajadores temen que el uso de la televisión como premio refuerce la idea de que ésta es la única distracción o diversión que tienen los adolescentes. Se hace necesario diversificar los premios relacionados al uso del tiempo libre, por ejemplo estimulando campeonatos y torneos de juegos que desarrollen capacidades, tales como el ajedrez, juegos de memoria y rompecabezas entre otros. Además, se recomienda contemplar la sustitución parcial de la televisión por talleres de música, lectura y teatro como una alternativa de diversión en las actividades cotidianas de la vida institucional.

Aunque los premios son un elemento fundamental en un programa que utiliza reforzadores de conducta en los NNA, estos representan una motivación extrínseca que puede conducir a un grado de mecanización en su actuar, reduciéndose de ese modo su autonomía y motivación propia. Un colaborador

observa que “los chicos son muy acondicionados. A veces el estímulo es muy mecánico. Por ejemplo, haz eso, te doy eso – pero no lo hacen por iniciativa propia”. Este fenómeno contribuye a arraigar la dependencia de los NNA con la institución, puesto que disminuye su habilidad de actuar y tomar decisiones estimuladas por un impulso interno. Si bien los premios son una herramienta efectiva para motivar, concederlos sin promover la reflexión en los NNA respecto a la razón por la cual están siendo premiados significa un riesgo puesto que incentiva la mecanización de los actos del NNA albergado.

Además de las observaciones de los colaboradores, los mismos adolescentes de la FSM también aportaron sus opiniones acerca del sistema de premiación de la institución; su observación más frecuente fue el reclamo de premios como recompensas realmente útiles para sus vidas. Sus sugerencias giran alrededor de la educación superior y medios de comunicación. El acceder a la educación superior, o contar con acceso a Internet o con teléfono celular son elementos de la vida independiente que todos desean tener al salir de la institución. Por ello, la posibilidad de ganárselos por la buena conducta a lo largo de su estadía en la FSM promovería la conducta deseada acompañada por una visión a largo plazo.

En algunas ocasiones, el utilizar los paseos fuera de la institución como premio ha agudizado las conductas no deseadas en los adolescentes a quienes no se les permitió participar de dichas salidas. Esta situación expone el fenómeno descrito por Goffman (1992: 58-69) en el cual un derecho (el de tener libertad) se vuelve un privilegio, resultando en un efecto contrario a lo deseado. Mientras que el reforzador tiene como finalidad incentivar la conducta deseada, el hecho de ofrecer la libertad como un premio resulta tan frustrante para aquel que no accede a este “premio”, que se convierte en rebelde, situación que agudiza las conductas no deseadas.

En todo este proceso, es clave el sistema de calificaciones de comportamiento manejado por el Educador. Según algunos colaboradores, estas calificaciones pueden parcializarse porque el buen comportamiento de los adolescentes es interpretado como símbolo del buen trabajo del Educador. Una adolescente cuenta que hace muchos años había una Educadora muy severa: “Todos los otros trabajadores dijeron que era el mejor tutor porque todas las chicas se portaban tan bien, pero no sabían por qué”. Esto señala la importancia de utilizar

un criterio especial para la evaluación de desempeño de los Educadores, y no sólo basarla en el comportamiento de los NNA a su cargo. Además, se sugiere involucrar a varios colaboradores (incluyendo psicólogos, trabajadores sociales etc.) en el proceso de calificar la conducta de los NNA. Aún más, el sistema de calificaciones debe ser diseñado para premiar no sólo a los NNA que alcanzan la puntuación esperada, sino también a aquellos que logran mejoras significativas en su conducta, aún cuando ésta todavía no logra el estándar establecido por la institución.

8.1.3.5. Recomendaciones

Según los colaboradores de la FSM, se tiende a poner mayor énfasis en las sanciones que en los premios, aunque recientemente se está tratando de lograr un mayor equilibrio entre ambos. Se recomienda hacer hincapié en el programa de reforzadores positivos, promoviendo el uso de las felicitaciones en el momento y de halagos públicos (o también privados, según sea el caso).

Sin embargo, no solo es importante hacer uso de satisfacciones inmediatas (por ejemplo, golosinas), sino enfatizar también los *factores protectores* en el diseño de los premios, haciendo uso de los juegos y paseos, dando más tiempo libre, brindando oportunidades para la educación superior, premiando con equipos y aparatos que sean de utilidad para aquellos adolescentes destacados a punto de egresar, los cuales a su vez contribuirían a promover la *Multiplicidad de Roles* y las *Expectativas Altas*. Asimismo, es muy importante no sólo premiar a los que tienen buen rendimiento sino también a los que se esfuerzan por mejorar.

Para evitar la mecanización de las sanciones, se recomienda incluir oportunidades de reflexión dirigida a los adolescentes para que les ayude a interiorizar la necesidad de mejorar su conducta. Considerando que las sanciones colectivas se generan a menudo por causas de enamoramiento entre adolescentes de la Casa-Hogar o con jóvenes del pueblo, es de suma importancia construir canales de comunicación más abiertos en torno a los temas de embarazo y enamoramiento para promover el diálogo entre los colaboradores y los adolescentes. Puesto que los temas sentimental y sexual son elementos naturales en la etapa de la adolescencia, es importante educar y conversar sobre ellos, considerando que una gestión de riesgos debe contemplar las múltiples

facetas de la problemática, buscando soluciones adecuadas de acuerdo a las características únicas de cada situación.

En general, tanto los adolescentes como los trabajadores resaltan la importancia de tomar en cuenta las características de individualidad de cada niño y adolescente al aplicar una sanción y/o premio, ya que no todos reaccionan igual ante las mismas estrategias. Para ello los Educadores deben tener acceso a los historiales de vida de los NNA a su cargo y de esa manera facilitar un trato más individualizado basado en una comprensión más profunda de la realidad del albergado. Asimismo, hay que reconocer que un grado de variación en el desempeño es un elemento natural en la vida de cualquier ser humano, y por lo tanto no hay que aplicar sanciones para todas las conductas no deseadas sino sólo para aquellas más serias. Sobre todo, hay que realizar un trabajo en equipo con criterios claros y bien definidos respecto a la disciplina, la autoridad, los límites a imponerse y los reforzamientos positivos a promoverse.

8.1.4. Clima y condiciones laborales

Según la Real Academia Española²³ la palabra “clima” se refiere al “conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan una región”. Proyectando esta definición a un ámbito laboral se puede comprender la expresión “clima laboral” como un conjunto de variables relacionados a diferentes aspectos laborales que caracterizan el medio ambiente institucional (Salgado, Remeseiro e Iglesias 1996).

El sistema institucional interno de la FSM, además de estar compuesto por sus colaboradores y directivos, también incluye la presencia de los NNA albergados, manifestándose una interacción constante entre todos los integrantes de dicho sistema. Este hecho contribuye a una mayor complejidad en su dinámica, puesto que uno de sus integrantes (los NNA albergados) es también su producto final. Por lo mencionado anteriormente, se considera que el clima laboral en la FSM es un tema vital y que está directamente relacionado con el logro de los objetivos institucionales.

El Manual de Convivencia de la FSM indica que los colaboradores deben “respetar a sus compañeros y albergados, en su persona y en su labor, siendo

²³ Real Academia Española [en línea]. Disponible en: www.rae.es [2009, 15 de enero].

leales, honestos, responsables, tolerantes y éticos” (2008: 6) y que se debe “observar buena conducta y obrar con espíritu de lealtad y solidaridad en el orden moral y disciplinario de la FSM” (2008: 5). Además se “dará y recibirá un trato en condición de igualdad, sin ser discriminado por sus creencias, condición social o étnica” (2008: 5). Estas declaraciones demuestran la intención de parte de la FSM en promover un buen clima laboral sobre la base del respeto, ética y responsabilidad.

La construcción de canales efectivos de comunicación es una herramienta clave en toda organización para fomentar un clima laboral favorable para el logro de los objetivos institucionales. En este sentido el Manual de Convivencia de la FSM orienta a los colaboradores a “mantener una buena relación interpersonal con los directivos, miembros integrantes de la FSM, basada en el respeto y el buen trato, para alcanzar niveles óptimos de comunicación y convivencia” (2008: 5). Además, propone que el colaborador deba “tener comunicación permanente con los directivos y equipo multidisciplinario”, y que el Educador “debe comunicarse verbalmente sobre alguna inquietud, dirigiéndose hacia la persona responsable en sus oficinas” (2008: 5). El Manual también indica que el trabajador debe ser reconocido por sus buenas labores y que las llamadas de atención se darán en privado, buscando valorar al colaborador no solamente como un trabajador sino también como una persona en su totalidad. Además pregona que los colaboradores deben tener un horario de esparcimiento e intercambio entre ellos, indicando que se realizará celebraciones de “confraternidad en ocasiones especiales... en la búsqueda de la integración grupal” (2008: 5).

A nivel práctico la FSM promueve el buen clima laboral a través de reuniones realizadas una o dos veces a la semana con los colaboradores, tratando de lograr un consenso que ayude al equipo directivo en la toma de decisiones. Dichas reuniones son espacios abiertos en donde el colaborador puede aportar opiniones, recibir una retroalimentación y sugerencias para mejorar su desempeño, además de ser reconocido por su buena labor. El equipo multidisciplinario también se reúne de forma frecuente para elaborar estrategias y para abordar los retos que surgen en la marcha de la vida institucional.

Una iniciativa importante que permite mejorar los canales de comunicación entre los colaboradores son los talleres de capacitación que se llevan a cabo en la FSM. Dichos talleres están a cargo del equipo multidisciplinario y sus temas

responden a las necesidades más urgentes que atender según criterio de los colaboradores de la institución; estos temas incluyen sexualidad juvenil, manejo del estrés, rebeldía y trabajo en equipo, entre otros. Estas actividades, desarrolladas semanalmente, permiten una mejor interacción entre los diferentes equipos y fomentan la integración entre los colaboradores.

Con la intención de impulsar el buen clima laboral, en la FSM los días de cumpleaños son otorgados como días libres para los colaboradores y son celebrados de forma colectiva una vez al mes. En la Navidad se reparten regalos entre los colaboradores y en el Día del Padre y el de la Madre se realiza ceremonias de confraternización en la cual los colaboradores son reconocidos por su labor en favor de los NNA allí albergados.

Aunque se promueve el buen clima laboral, se pudo notar la existencia de debilidades en la gestión del sistema institucional tanto a nivel de políticas y normas institucionales como a nivel de iniciativas prácticas. Por ejemplo, si bien hay un importante nivel de rotación de personal - hecho que según Porter (1974, citado en Salgado, Remeseiro e Iglesias 1996) se relaciona al nivel de satisfacción laboral - simultáneamente los colaboradores nos indicaron que existen dificultades para lograr la integración interpersonal entre ellos. Un entrevistado señala que “no sabe por qué en la Casa-Hogar cualquier fricción afecta mucho”. Para comprender mejor este contexto, a continuación se analizará algunas condiciones laborales en la FSM.

La remuneración que reciben los colaboradores en la FSM, según sus funciones, está dentro del promedio nacional. Además, los trabajadores están en planilla y perciben los beneficios sociales y laborales, más gratificaciones y vacaciones según lo estipula la ley²⁴. Sin embargo el sueldo que reciben los colaboradores no representa el principal atractivo laboral ofrecido por la institución; se entiende que el deseo que tiene el colaborador para realizar una labor social efectiva es lo que impulsa su trabajo en la institución, pero a pesar de ello, las condiciones de trabajo en la FSM demandan una dedicación intensa de parte del colaborador y generan un alto nivel de presión que puede poner en riesgo su decisión de permanecer laborando en ella.

²⁴ Texto único ordenado del Decreto Legislativo n° 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobre tiempo modificado por Ley n° 27671.

En el caso de los Educadores se requiere su permanencia en el centro laboral durante toda la semana con un descanso semanal de dos días seguidos. Además, por las funciones inherentes a su labor deben pernoctar en la institución. Simultáneamente, por hallarse la FSM ubicada en una zona rural en Pachacamac, el acceso a ella es difícil para un colaborador que vive en un distrito urbano de la ciudad de Lima, considerando que le toma un promedio de dos horas para llegar al centro de la ciudad en transporte público. Esto suscita que algunos colaboradores tengan que pernoctar en la institución aunque sus funciones no lo requieran así. En este sentido se debe observar que la FSM también se constituye en una *Institución Total* para los colaboradores y que, al igual que en el caso de los NNA, también están sujetos a las consecuencias de esta condición, ya descritas en el marco teórico de la presente investigación.

Por ser ésta una labor dedicada al desarrollo de vidas humanas y sobretodo a la de los NNA en estado de riesgo social, hay un alto nivel de exigencia y dedicación. Cabe resaltar que cada Educador tiene a su cargo un promedio de 10 niños o adolescentes, y lidian a diario con los problemas sociales, psicológicos y académicos de esta población, hecho que, agregado a los anteriores, les genera un desgaste emocional intenso.

El cansancio físico sumado al emocional hace que la susceptibilidad de sentimientos aflore, propiciándose la detonación de roces entre el personal o la insatisfacción del colaborador con su función, por cuestiones que en otras circunstancias resultarían banales.

8.1.4.1. Recomendaciones

Al analizar el conjunto de información recogida sobre el clima y las condiciones laborales en la FSM, se puede concluir que no es solamente por el hecho de trabajar y vivir en una *Institución Total*, o por el difícil acceso a ella, o por las fricciones que pueden resultar por un trabajo en equipo tan cercano, o por la responsabilidad inherente al cuidado de NNA en estado de abandono, que se genera el riesgo de la renuncia del personal de la institución. Es más bien el conjunto de todo lo anteriormente expuesto lo que produce este riesgo. Por ello, es de vital importancia que el sistema de gestión de la FSM tome en cuenta la presión que sufre el colaborador, desarrollando estrategias como una medida para conservar al personal que allí labora, disminuyendo de ese modo los gastos

de contratación y capacitación de nuevo personal y sobretodo, los costos ya mencionados para el desarrollo emocional de la población albergada.

En este sentido la institución deberá buscar un acercamiento más estrecho, no solamente entre los colaboradores sino también entre estos y el equipo directivo. Los canales de comunicación deben ser preservados y ampliados viabilizando una mejor relación interpersonal entre todos los niveles jerárquicos. Se debe labrar una cultura abierta a la reflexión permanente y a la escucha activa entre todos los miembros del equipo de trabajo, así como la horizontalidad en las relaciones laborales permitiendo que los colaboradores tengan la confianza suficiente para hablar sobre temas que les parezcan importantes respecto a la vida institucional. La posibilidad de un mejor entendimiento disminuirá las fricciones que desestabilizan al personal y por consiguiente su buen desempeño.

Los colaboradores que pernoctan en la institución tienen la costumbre de reunirse a tomar un café al final del día. Esto les permite tener un tiempo libre para relajarse y renovar sus energías y también posibilita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Esta iniciativa está normada, sin embargo no se precisa los espacios y los horarios en que dichas reuniones deben darse, hecho que causa descoordinación y conducente a desentendimientos entre los colaboradores incluyendo al equipo directivo, y por consiguiente hace que dichas reuniones no logren el resultado esperado. Por lo tanto, comprendiendo la necesidad de estos espacios de esparcimiento para los colaboradores como una posibilidad de mejorar su desempeño, la FSM debe fomentar dichas reuniones y además normar y difundir el horario y lugar en donde se realizarán.

Con la finalidad de mejorar la atención prestada a los NNA en la FSM y reducir la presión laboral experimentada por los colaboradores, la institución deberá monitorear permanentemente el grado de satisfacción del colaborador con respecto a sus funciones, a sus condiciones laborales y el clima laboral, utilizando esta información como una herramienta de retroalimentación organizacional. Dicha información servirá para la toma de decisiones referente al número de personal asignado por pabellón, el tiempo de descanso asignado y la gestión de herramientas de comunicación intra-organizacional.

8.2. RELACIÓN CON PERSONAS CLAVES

“Pienso que la vida es... bella pero también un poco injusta con todos los pobres y con los adolescentes que están lejos de sus familias”. (Extracto del Cuaderno de Adolescentes Mujeres)

El tercer *factor protector* de la *Resiliencia* que analizaremos es la *Relación con Personas Claves*, identificado por Kneidek (1992), Benard (1995) y Gilligan (2004) como factor clave en el desarrollo de la *Resiliencia*. Este factor permite mantener un vínculo con personas en las que se puede confiar, sentir seguridad en la relación y desarrollar un sentido de pertenencia a un grupo humano. Para los efectos de nuestra investigación, consideramos como *Personas Claves* a todas las personas importantes involucradas en la vida de los adolescentes que no sean colaboradores de la institución y que incluye, entre otros, a hermanos, amigos, profesores del colegio y familiares.

La Fundación Santa Martha es consciente de que al ingresar los menores a la institución se deteriora parcial o totalmente el vínculo con la familia nuclear y extensa, así como con las amistades que los menores pudieran haber tenido antes de su ingreso, y por ese motivo ha desarrollado políticas institucionales para que, a través de normas formales e informales, permitan en lo posible mantener dichos vínculos.

Una de las normas formales del Manual de Convivencia indica que se debe “Respetar los espacios y momentos de privacidad de los demás. (Por ejemplo llamadas telefónicas de sus familiares, visitas de familiares, parientes...)” (2008: 4), con el fin de proporcionar un espacio de intimidad y de poder compartir con sus allegados, que permita conservar los lazos familiares.

En este mismo documento se establece el régimen de visita de los familiares para mantener contacto con los menores albergados, fijándose dichas fechas de visita cada 15 días. Sin embargo, la Institución es flexible en acceder a que las visitas de los familiares puedan efectuarse en otras fechas no programadas. Esta flexibilidad responde básicamente a la comprensión por parte de la institución sobre el rol de las visitas en el desarrollo psicoafectivo de los NNA, además de tener en consideración que el local se encuentra alejado de la ciudad de Lima y

que muchos de los albergados son de provincia y sus familiares hacen un gran esfuerzo para ir a visitarlos.

La teoría respecto a la *Relación con Personas Claves* también hace referencia a aquellas situaciones en las cuales al no existir familiares, estos roles pueden ser suplidos con un apoyo social basado en las relaciones sociales, educativas, recreativas y de los trabajadores sociales, aunque las relaciones que ocurren *naturalmente* son más terapéuticas que aquellos intentos artificialmente contruidos (Gilligan 2004). Es por ello que la Fundación, dentro de su política institucional, busca que los menores se interrelacionen con otros, por ejemplo, permitiendo que asistan a la casa de sus compañeros de colegio cuando les dejen trabajos grupales o participen en campeonatos deportivos dentro y fuera de la institución, previa coordinación.

Estas relaciones revisten aún más importancia frente al hecho de que les es muy difícil a los menores generar vínculos de confianza con sus familiares, compañeros o trabajadores de la Casa-Hogar. A la pregunta planteada en el Cuaderno de Adolescentes Mujeres “¿En quién sientes que puedes confiar?”, una persona respondió “Jesús”, dos respondieron en “Dios”, una en “Dios o en una persona que me aconseje” y una más dejó la respuesta en blanco. Como se aprecia, se omite mencionar a la familia y las amistades como personas con quienes se pueda entablar una relación de confianza. Si los menores no han podido entablar estos tipos de relación, entonces la comunicación sobre cuestiones íntimas, que generalmente están basadas en un compartir de problemas, inquietudes, sensaciones y sentimientos propios de la edad y de su estado de internamiento, es mucho más difícil y escasa.

En las entrevistas individuales a profundidad realizadas con adolescentes mujeres, ellas manifestaron no tener muchas personas en quienes confiar. Al preguntarles si tienen alguna persona a quien contar sus problemas o inquietudes, ellas respondieron: “no le cuento a ninguna persona grande, a veces le cuento a mi mamá... un poco”; “no me gusta hablar mucho”; “No converso con nadie sobre mis problemas”; “me lo guardo todo”, “sola resuelvo mis problemas”; “sola me distraigo en vez de hablar con otros”. La autosuficiencia de las adolescentes es admirable, pero por otro lado es síntoma de una profunda soledad con la cual conviven.

Las políticas formales de la FSM respecto al uso de los medios de comunicación de alguna manera profundiza esta soledad. El Manual de Convivencia establece que “las llamadas y uso de los celulares es únicamente y a exclusividad del personal Educador, en horas que no interfieran con su trabajo. No está permitido ni considerado el uso del mismo por el niño, niña y adolescente” (2008: 6). Aunque existe un taller de cómputo en la FSM, actualmente se encuentra deshabilitado. Con los cambios tecnológicos que se insertan de manera creciente en la sociedad, incluso en pueblos y distritos de bajos recursos, es importante reconocer que los teléfonos celulares y el acceso a Internet son un excelente medio para que los menores tengan contacto con sus familiares y otras *Personas Claves* presentes en su vida, así como para tener contacto con el mundo exterior en general. Sin embargo, también presenta riesgos para la seguridad del niño, como por ejemplo en cuanto a su capacidad de filtrar e interpretar la información encontrada en Internet. Al abrir más canales de comunicación como son la Internet y el acceso a teléfonos celulares, la FSM también tendría que desarrollar herramientas de capacitación para su uso correcto, por ejemplo mediante charlas de concientización acerca de los beneficios, desventajas y riesgos inherentes a ello.

Está claro que el mantener vínculos con la familia y amigos en quienes se pueda confiar y con quienes se pueda comunicar es muy importante para fomentar la *Resiliencia* en los menores albergados. Más adelante vamos a profundizar estos temas, primero el de las relaciones familiares y luego el de las relaciones con amigos analizando las implicancias de cada uno.

Antes de abordar con mayor profundidad ese tema, analizaremos primero el momento inicial del ingreso de los menores a la FSM, lo cual representa un quiebre en la relación anterior que tuvo el niño con las *Personas Claves* presentes en su vida. Luego identificaremos los deseos y expectativas de los adolescentes respecto a la relación con sus familiares y las medidas que la institución debería tomar en el proceso de ingreso de los menores.

8.2.1. Recuerdos del ingreso

Los sentimientos y sensaciones que tuvieron los niños y niñas al ingresar a la FSM, así como el momento de la separación familiar y el proceso de adaptación,

han sido temas que profundizamos en la presente investigación, buscando conocer en qué medida el ingreso y el periodo de adaptación del niño o niña a la institución puede afectarlos en su desarrollo integral.

Respecto a sus recuerdos de cómo se sintieron el día de su ingreso, las adolescentes mujeres nos manifestaron en las entrevistas que: “Estaba asustada”, “Estaba muy triste, no quería que me dejen mis padres”, “Lloraba mucho”. Algunas lloraron los primeros días, otras en su cama; otra adolescente nos dijo que: “estaba nerviosa con miedo, veía todo extraño”. Aunque no todas se acuerdan qué sintieron cuando ingresaron, en términos generales dejaron ver que la separación de su familia fue muy dolorosa y que, además, el hecho de estar ingresando a un lugar completamente desconocido fue perturbador.

De manera similar, los adolescentes varones mencionaron que recuerdan la dificultad para acostumbrarse a la vida institucional y que les tomó tiempo hacerlo. Al momento de su ingreso en la FSM compartieron el deseo de escaparse, así como el llanto y el miedo frente a la nueva realidad que experimentaban. Además, indicaron que el no conocer las rutinas ha sido una traba en este proceso, pero luego cuando fueron conociéndolas, gradualmente se adaptaron a la vida institucional. Otros nos contaron que se sintieron felices pero también querían regresar a su casa: “cuando me venían a visitar me quería ir con mi mamá” y “No quería estar aquí, rogaba para irme”. Aunque tanto los varones como las mujeres nos hablaron sobre las dificultades del proceso de adaptación, nadie habló o hizo referencia a un programa o procedimiento orientado a disminuir el trauma por haber ingresado a la institución.

Muchos adolescentes varones y mujeres alegaron desconocer la razón por la cual vinieron a la FSM y otros dijeron no saberlo o no querer saberlo. En las entrevistas, sólo una adolescente dijo: “no me acuerdo por qué ingresé” para luego decir: “[ingresé] porque mi papá era alcohólico y nos pegaba”. Conociendo que la disfunción familiar²⁵ es la principal causa de internamientos en la FSM, estas respuestas nos llevan a comprender que los menores no quieren acordarse de las causas por las cuales ellos fueron entregados al cuidado de la institución. Una revisión de las fichas psicosociales de los niños y adolescentes revela un rango de experiencias traumáticas, entre ellas abuso

²⁵ Nuestra definición operacional de *hogar funcional* aparece en la p. 7 de la presente investigación.

físico, sexual o emocional, abandono, padres que sufren de alcoholismo o drogadicción, además de la pobreza, que es el denominador común para todos.

Por todo lo expuesto, se evidencia que la separación del niño o niña de su núcleo familiar y su consiguiente internamiento es un transcurso doloroso y por lo tanto genera costos en su desarrollo integral. Comprender la dimensión de este fenómeno para luego tomar medidas que aminoren sus malas consecuencias es clave en el proceso de gestión de la FSM en la búsqueda de mejorar la calidad de los servicios prestados, tomando en cuenta que el ingreso a la institución es el punto de partida de la vida institucional.

8.2.2. Relación con la familia

El internamiento genera un grado de desagregación entre el mundo externo e interno del NNA, entre el universo familiar antes de su internación y su condición actual. Estas dos realidades caminan en paralelo. En este transcurso, muchos niños guardan una imagen idealizada de sus antiguos hogares mientras que otros, aunque hayan estado muchos años internados en la FSM, guardan recuerdos del entorno tal cual como cuando vivían con sus familias.

Los adolescentes quieren conocer y compartir una vida en familia, sienten la necesidad de pertenecer a un núcleo familiar y reiniciar los lazos que se quebraron al momento del ingreso. Necesitan saber de dónde vienen, cómo es su casa, cómo es compartir con personas con las que los une lazos de sangre. Sin embargo la fractura de la relación entre el albergado y su familia se acentúa en mayor o menor grado durante el tiempo de internamiento.

8.2.2.1. El pertenecer a una familia

Aunque los adolescentes albergados, debido al distanciamiento causado por el internamiento, no tienen mucha confianza en sus familiares, ellos sienten la importancia de ser parte integrante de una familia, que además de ser un soporte emocional es un elemento de construcción de su identidad, lo cual es fundamental para superar las adversidades en sus vidas. Lo manifiestan de manera muy intensa diciendo que sus familias representan el sentido de su vida, o “la luz de mi vida que en todo momento me guía por un buen camino”. En

muchos casos proyectan sus expectativas hacia el futuro, compartiendo su deseo de crear una familia propia. La necesidad de tener y pertenecer a una familia ahora y siempre se describe de manera profunda y muy reflexiva en las palabras de un adolescente varón: “Quisiera tener una familia y no morir solo, cuando nadie te entierra”.

Lamentablemente, no todos los albergados cuentan con familia extensa. En muchos casos los adolescentes son muy retraídos, les es difícil hablar de sus sentimientos, no quieren tocar desde ningún ángulo el tema familiar, dejando ver con sus palabras o sus actitudes lo difícil que es para ellos tratar este tema.

Al quedar claro que el sentido de pertenencia posibilita enfrentar con mayor éxito las adversidades del presente y del futuro, la FSM debe poner énfasis en mantener los lazos familiares entre los albergados y sus parientes como un sustento de la identidad familiar para ambos.

8.2.2.2. Vínculo con un familiar adulto

La relación de los adolescentes con sus familiares adultos es un tema a ser profundizado en la presente investigación, puesto que es un *factor protector* muy importante para el desarrollo de la *Resiliencia*. Para abordar el tema analizamos las visitas de los familiares adultos a los adolescentes albergados en la FSM y la trascendencia que estas visitas tienen sobre su estabilidad emocional.

En algunos casos, las visitas se dan en forma sostenida y hay un interés de parte de los padres o de la familia extensa en mantener el vínculo con el NNA, notándose la trascendencia del contacto por la emoción con que éste recibe a sus familiares. Esta cercanía se manifiesta en la preocupación de las familias por el adolescente, en los consejos que puedan darle o por las conversaciones que sostienen sobre sus planes a futuro. La mayoría de los adolescentes tienen contacto por lo menos con uno de sus familiares que lo viene a visitar, aunque no siempre de manera frecuente. Estas visitas les permiten hablar sobre sus familias en forma reflexiva, o comentar sobre la conformación actual de su familia.

No obstante, el nivel de asistencia a las visitas quincenales es bajo: en promedio, solo 35% de las familias asiste a las visitas. Hay casos de adolescentes que no mantienen ninguna relación con sus familiares. Algunos de ellos manifiestan no saber nada de sus padres; otros justifican la ausencia de sus familiares diciendo que ellos no pueden venir a visitarlos porque viven muy lejos, están enfermos o están muy ocupados porque tienen otros hermanos que no están internados en la FSM. En el caso de los NNA que reciben visitas de familiares de vez en cuando, se nota que se adecúan al ritmo irregular del contacto y mencionan que sus familiares vienen “cuando pueden”. Una adolescente nos comentó, por ejemplo, que no recibe visita de sus padres desde hace mucho tiempo porque ellos están enfermos; otra nos indicó que desde hace cinco años su familia no la venían a visitar; otro contó que su abuela no puede asistir regularmente por problemas de salud. Estos ejemplos nos demuestran la fragilidad del vínculo entre los NNA de la FSM con sus familiares. En algunos casos los adolescentes deben adaptarse a los factores que realmente obstaculizan un vínculo más sostenido (salud, distancia, entre otros); en otros casos, posiblemente les es menos doloroso pensar que sus familias no *pueden* venir, en vez de tratar de comprender la complejidad de su realidad.

La discontinuidad o inasistencia a las visitas por parte de los familiares ocasiona en los adolescentes la pérdida o dificultad de la plena confianza en ellos. En este tema, los sentimientos de los adolescentes fueron casi todos similares. Salvo una menor entrevistada que se siente en libertad de conversar acerca de sus inquietudes con su madre, la mayoría indica que tiene poca confianza en sus familiares para conversar con ellos respecto a sus problemas, su visión sobre el futuro o acerca de las interrogantes propias de la adolescencia y por vivir en una institución. Además, los colaboradores entrevistados observan que en los adolescentes “el cariño con la familia se ha enfriado, no toman atención a sus padres, no tienen ese apego familiar”. Nos han comentado que algunos adolescentes reciben a sus familias con indiferencia o con resentimiento.

Los colaboradores también perciben cómo algunos familiares desestabilizan emocionalmente a los albergados cuando vienen a visitarlos: “Hay casos en que algunos padres parece que les dicen que ya van a salir, los llenan de más ilusiones y los chicos se lo creen y cuando ven que eso no pasa se ponen muy rebeldes”. Observan además que “algunos niños se ponen faltosos, se vuelven

rebeldes, se desestabilizan” con estas visitas. Esto en parte es causado por la actitud de algunos padres que, por ejemplo, discuten o pelean delante de los NNA o que hablan mal del cónyuge. En estos casos, los colaboradores de la FSM orientan a los familiares para cambiar de actitud y comportamiento, caso contrario se prohíbe su ingreso a la institución hasta que el cambio esperado se produzca, todo ello para asegurar que los NNA no se vean perjudicados por las visitas. Algunos colaboradores coinciden en sugerir que la FSM podría fortalecer y formalizar estas iniciativas de orientación familiar, y así en la medida de lo posible, fortalecer un vínculo saludable entre los NNA y las personas claves de sus familias.

8.2.2.3. Vínculo entre hermanos

Además de la relación con los familiares adultos, la teoría de la *Resiliencia* indica que las relaciones con los hermanos pueden resultar muy importantes para los NNA que viven en situaciones familiares disfuncionales (Kneidek 1992; Benard 1995; Gilligan 2004), fortaleciendo el sentido de pertenencia a un contexto social y cultural y ofreciendo un respaldo a la formación de su propia identidad. Proteger los vínculos fraternos es parte de la política de la FSM; es por ello que la institución permite el ingreso de niños de ambos géneros.

En la FSM hay normas formales e informales que promueven el acercamiento fraterno. Los adolescentes se relacionan, en algunos casos, con sus hermanos que se encuentran albergados en la FSM, y en otros, reciben la visita de los que viven fuera. Esta relación puede ser muy importante; por ejemplo, es el caso de un adolescente que dice: “mi mejor momento es cuando viene mi hermana a verme”. Pero no siempre es así. Se nota en algunos casos que la desintegración del núcleo familiar afecta a las relaciones fraternales aun cuando los hermanos estén cercanos físicamente, como comenta una adolescente: “Con mis hermanas que también viven aquí no tengo tanto acercamiento”, aunque según ella, no sabe cuál es el motivo. Varios colaboradores coinciden en sugerir que la FSM debe promover aún más la relación entre hermanos que viven dentro de la institución, por ejemplo implementando almuerzos o paseos para ellos cada cierto tiempo con el fin de crear espacios en los cuales el vínculo pueda reforzarse. Lo consideran importante puesto que al egresar de la institución a los

18 años de edad la relación entre hermanos será aún más clave para los adolescentes.

8.2.3. Las amistades

Las amistades juegan un papel importante para los adolescentes: “los amigos - en la vida de un adolescente - pueden ser la única vía de expresión de las emociones y sentimientos propios de una etapa muchas veces turbulenta” (Miranda 2008). Frente a la fragilidad del vínculo que tienen con sus familiares, las amistades pueden asumir un papel aún más importante. Los adolescentes de la FSM forman amistades con sus pares que viven en la misma institución y también con los adolescentes del pueblo. Analizaremos a continuación ambos casos, y luego daremos atención especial a la amistad entre adolescentes varones con adolescentes mujeres.

La convivencia prolongada entre los adolescentes de la FSM naturalmente conduce al desarrollo de amistades entre ellos. Los colaboradores han observado que dentro de la institución, “el ambiente es uno de tratarse como hermanos”, y que los NNA “se cuidan y ayudan entre ellos, los más grandes a los más chicos”, lo cual sugiere que entre los albergados hay una relación de hermandad y de protección mutua. Muchos adolescentes manifiestan que las amistades que forman dentro de la institución son importantes para ellos; uno comenta, por ejemplo, que “es una relación de compartir”, y otra habla de su mejor amiga con quien desea irse a vivir al egresar de la institución. Algunos adolescentes manifiestan que con sus amigos de la FSM pueden compartir sus sentimientos y preocupaciones. Sin embargo, con mucha frecuencia demuestran que si bien las amistades les proveen un grado de compañerismo, por lo general no cuentan con la suficiente confianza para conversar con sus amigos de temas más profundos o privados: “con los chicos de la Casa-Hogar no hablo tanto así [de sus cosas personales], más bien con ellos juego, converso, hacemos travesuras”. Otros comentan que no tienen confianza “para contarle mis cosas a los chicos de la Casa-Hogar” o que “les cuento algunas cosas a mis amigos, pero no todo”.

Al haber sufrido roturas en los vínculos con sus familiares, los adolescentes de la FSM están acostumbrados a velar por sí solos, lo cual les puede generar un

grado de desconfianza al profundizar los vínculos con sus pares. Por otro lado, es posible que los Costos de la Vida Institucional identificados por Goffman, como la *Mutilación del yo* (1992: 27) o la *Pérdida de autocontrol sobre su mundo* (1992: 53), implican que hay un riesgo constante de que lo privado se vuelva público, y por consiguiente los adolescentes pueden preferir guardar asuntos íntimos para sí mismos en vez de compartirlos con otros.

Aparte de las amistades que pueden formar con sus pares en la FSM, los adolescentes también la desarrollan con otros adolescentes del pueblo, amistades que generalmente nacen durante el tiempo que pasan con ellos en el colegio. Los adolescentes manifiestan que valoran mucho la libertad que tienen de jugar y conversar con los amigos durante el recreo en el colegio; algunos comentan que tienen confianza de hablar sobre sus problemas e inquietudes con estos amigos. Sin embargo, como lo señalamos anteriormente, no todos tienen esta facilidad; algunos “tienen pocos amigos en el colegio”, pudiendo estar sus raíces en todos los costos producidos por el impacto de haber sido abandonado por sus familiares y por vivir en una institución.

Al analizar el papel que juegan las amistades en la vida de los adolescentes de la FSM, es importante notar las dinámicas que aparecen cuando se trata de amistades entre adolescentes varones y adolescentes mujeres. Como hemos mencionado anteriormente, la FSM alberga tanto a varones como a mujeres para mantener la unión entre hermanos. Sin embargo, para ello la FSM ha tenido que desarrollar una serie de normas para manejar el riesgo de enamoramientos y embarazo precoz, lo cual pondría en riesgo la legitimidad de la institución. Por ejemplo, en el Manual de Convivencia se considera como falta grave “enamoramientos entre adolescentes y muestras de afecto entre los mismos” (2008: 9) y también se establece que “Las manifestaciones excesivas de afecto propias del enamoramiento entre los albergados no está permitida dentro o fuera de la FSM” (2008: 4). A partir de las 9:30 p.m., está prohibido que salgan de sus pabellones. Asimismo, según los colaboradores, las normas informales de la institución buscan desalentar el acercamiento entre adolescentes mujeres y varones; se espera que estos acercamientos se den en lugares visibles donde se pueda ejercer un grado de control para prevenir los riesgos inherentes a dicho acercamiento.

Los adolescentes sienten los efectos de dichas normas formales e informales, aunque no siempre son conscientes de sus causas. Por ejemplo, un adolescente varón comenta: “me llevo mejor con los chicos, no con las chicas porque no las conozco bien”. Otro adolescente varón dice acerca de su relación con las adolescentes mujeres: “Solo miro nomás. No me hablan, a veces nomás, pero quiero hablar con ellas”. A veces, aunque sienten distanciamiento con las adolescentes mujeres, no son conscientes del por qué de ello: “entre las chicas de Villa Martha y yo, no sé por qué lo he sentido así, como que tenemos que cuidarnos”. Por su lado, las adolescentes mujeres tienen una experiencia similar a la de los varones. Una comenta que se lleva bien con las adolescentes mujeres de la FSM, “pero con los chicos no tanto, no me gusta hablar con los chicos, salvo cuando les pregunto algo”. Una adolescente cuenta que “[le] es un poco difícil [tener] amigos hombres” y otra dice que “no [tiene] tanta comunicación con los chicos” pero “no [sabe] por qué”.

Para ayudar a los adolescentes varones y mujeres a administrar la confusión y curiosidad que tienen acerca del sexo opuesto, lo cual es un elemento natural en la etapa de la adolescencia, se recomienda que la FSM profundice y extienda las iniciativas implementadas de educación complementaria mediante talleres que traten temas relacionados con la sexualidad, autoestima y comunicación. Además, se recomienda que la institución sea muy explícita y transparente con respecto a sus normas referente a la amistad entre varones y mujeres dentro de la FSM, con el fin de disminuir la confusión y el temor que puedan sentir los adolescentes en lo referente a la posibilidad de formar amistades con el sexo opuesto, sin saber el por qué de estos sentimientos. Una comunicación aún más transparente entre la institución y los adolescentes sobre estos temas ayudaría a empoderar a los adolescentes para ser conscientes al momento de tomar decisiones referentes a cuándo y de qué manera buscar vínculos de amistad y/o de enamoramiento con el sexo opuesto.

8.2.4 Recomendaciones

Los menores ingresan a la Fundación Santa Martha por encontrarse en situaciones que ponen en peligro su integridad física y emocional. Sin embargo, este ingreso es inherentemente traumático para ellos porque se les separa de su familia y de todo su entorno. Por ello consideramos necesario que la FSM

implemente una estrategia de intervención en la que se reduzca el impacto que genera el ingreso a la institución. Esta estrategia debe tomar en cuenta todos los elementos que influyen en la adaptación del menor a la FSM, entre ellos sensibilizarlos acerca del motivo de su ingreso mediante la orientación de un psicólogo, así como ayudarlos a entender y asimilar las normas de convivencia de la institución. Además, debería contemplar una orientación para los familiares de los NNA, brindándoles estrategias de comunicación y acercamiento que les ayudarían a mantener un vínculo saludable con los niños y adolescentes durante su permanencia en la institución.

En este sentido, se sugiere realizar un trabajo de integración con la familia del NNA a lo largo de su permanencia en la institución, y que este trabajo involucre en la medida de lo posible a la familia extendida, ya que los menores al egresar van a regresar no solo a su familia nuclear sino también a vínculos familiares más amplios. En vista de las diversas dificultades que se presentan en el contacto entre los NNA y sus familiares, es necesario realizar un trabajo constante con ambos para ayudarles a manejar su relación y rescatar lo mejor de ella. Este trabajo podría contemplar talleres de comunicación, juegos que refuercen la familiaridad, entre otras estrategias que pueden ser diseñadas por el equipo multidisciplinario de la FSM.

Se propone que cuando sea posible y con previa evaluación de riesgo, se permita que los adolescentes mayores vayan a visitar a sus familiares en sus casas, a modo de visitas de integración con la familia con el fin de estrechar esos vínculos y además para evitar institucionalizar al menor. Actualmente la FSM está implementando iniciativas semejantes, sobre todo con los que tienen entre 17 y 18 años de edad y que están próximos a egresar. Sin embargo, algunos colaboradores resaltan los potenciales beneficios de iniciar este trabajo desde antes para facilitar una transición más natural y menos impactante tanto para el adolescente como para su familia. Además, considerando que las políticas del Estado²⁶ están orientadas a promover permanencias cortas y la reinserción familiar de los NNA que viven en casas-hogar tanto públicas como privadas, la FSM debe comenzar este trabajo con el albergado al inicio de la adolescencia tomando en cuenta su grado de madurez, su estabilidad emocional y los riesgos de su entorno familiar.

²⁶ Ley general de centros de atención residencial de niñas, niños y adolescentes - LEY N° 29174

En el caso de aquellos menores que no reciben visitas de familiares durante su permanencia en la institución, se plantea implementar un sistema de seguimiento a sus familiares con el fin de sensibilizarlos acerca de la importancia del vínculo familiar para el niño o adolescente. Cuando es imposible ubicar a la familia o cuando ésta no demuestra disposición en involucrarse, hay que buscar estrategias para disminuir su impacto en los NNA afectados. Los días de visita de los familiares son difíciles para los NNA que no reciben visitas; un paseo con un colaborador de la FSM en estos días, si bien no puede suplir el vacío que sentirá el niño o adolescente frente a la ausencia de sus familiares, por lo menos podría disminuir el impacto causado.

Al interior de la FSM se recomienda potenciar la red familiar entre hermanos, por ejemplo implementando almuerzos o paseos para ellos cada cierto tiempo con el fin de crear espacios en los cuales el vínculo pueda reforzarse. Es importante mantener en lo posible la unión familiar, lo cual permitirá que al egresar de la institución ellos también puedan apoyarse mutuamente.

Para ayudar a los adolescentes a sentir mayor confianza al relacionarse con otros, se recomienda implementar programas permanentes que refuercen su autoestima y habilidades sociales. Dichos programas deben tener continuidad y permanencia, puesto que un trato temporal o superficial de estos temas no es suficiente para generar el impacto deseado de potenciar la inserción social del NNA en el futuro.

En lo referente a las amistades entre adolescentes varones y mujeres, se recomienda implementar un mecanismo mediante el cual la explicación de las razones por las que no se permite las relaciones amorosas entre ellos sea aún más transparente, a fin de que los adolescentes racionalicen de la mejor manera dicha prohibición y que tomen decisiones conscientes y acertadas al respecto.

En cuanto a los medios de comunicación, se recomienda flexibilizar las normas referentes al uso de Internet, teléfonos fijos y celulares para que los menores tengan contacto con sus familiares y otras *Personas Claves* presentes en su vida, así como para tener contacto con el mundo exterior en general. Por los riesgos asociados al uso de estos medios de comunicación, paralelamente se

recomienda desarrollar herramientas de capacitación en su uso correcto, por ejemplo mediante charlas de concientización acerca de los beneficios, desventajas y riesgos asociados a ello.

8.3. MULTIPLICIDAD DE ROLES

La participación en diferentes sectores de la vida comunitaria confiere al adolescente un sentido de identificación con la colectividad (Gilligan 2004). Las rutinas de la casa y de la escuela contribuyen al sentido de pertenencia a la comunidad (Sandler 1989, citado por Gilligan 2004). Considerando que vivir en una institución trae consigo costos (Goffman 1992), los roles múltiples contribuyen a disminuirlos haciendo al adolescente partícipe de un mundo más amplio, más allá de la vida institucional. A continuación analizaremos cómo en la FSM se promueve la Multiplicidad de Roles en los NNA y luego aportaremos recomendaciones para que el sistema de gestión mejore su efectividad en este sentido. Con el fin de comprender mejor el tema, dividimos los roles múltiples en internos y externos: los roles internos son los que se llevan a cabo dentro de la FSM y los roles externos fuera de ella.

8.3.1. Múltiples roles internos

Parte de la política institucional consiste en preparar a los NNA albergados para su vida futura, para que sean capaces de valerse por sí mismos al egresar de la institución. En este sentido la FSM implementa diferentes programas con el objetivo de ampliar las habilidades de los albergados. Los programas más destacables y sostenidos en el transcurso de los años son los talleres técnico-ocupacionales, la nivelación académica y el programa de adolescentes guías, los cuales describiremos y analizaremos a continuación.

Los talleres técnico-ocupacionales ofrecidos a los adolescentes de esta institución son los de panadería, cocina, costura, granja, chacra, almacén y limpieza. Su asignación a los diferentes talleres se efectúa previa evaluación, tomándose en cuenta el deseo del adolescente de participar en éste y su grado de madurez para asumir las responsabilidades requeridas en cada taller. Si un adolescente demuestra que no se adapta al taller que le fue asignado se trata de reubicarlo en otro que mejor le convenga y en donde se acomode mejor. Sin embargo, algunas adolescentes manifiestan su insatisfacción al participar en un determinado taller o realizar alguna actividad en éste, alegando no tener la

potestad de elegir. También hay adolescentes que consideran que los talleres no les ayudaron en sus planes a futuro y creen que hay un déficit en este sentido.

La propuesta de los talleres de la FSM no es precisamente hacer de los adolescentes expertos en el oficio, ni necesariamente conducirlos a un sector específico del mercado laboral, aunque es posible que estos desarrollen un alto nivel de habilidad y/o que luego desempeñen labores afines al egresar de la institución. Pero además de esto, a través de los talleres los adolescentes son capacitados en habilidades transferibles a otros ámbitos profesionales y personales, tales como la disciplina, responsabilidad, liderazgo y capacidad de trabajar en grupo. En este sentido, la participación de los adolescentes en los talleres es obligatoria, enfatizándose la importancia de la puntualidad y de la asistencia. Se solicita el uso de mandiles, gorros, botas y otros accesorios según lo demande cada taller, así como también se les indica a los adolescentes que deben mantener las reglas de higiene (manos limpias y cabello corto o amarrado), siendo su responsabilidad la limpieza de su taller al final de las actividades diarias. Se observa que los adolescentes se sienten a gusto y disfrutan de su aprendizaje; ellos están identificados con los talleres y comprenden que los conocimientos obtenidos les servirán para afrontar la vida luego de su egreso de la institución.

Además de preparar a los adolescentes para la vida laboral, los talleres desarrollan su autoestima al ser un espacio en el cual pueden aprender más acerca de sus habilidades e intereses, sobresaliendo en algunos casos y desarrollando un sentido de identidad personal o liderazgo; estos talleres les permiten sentirse más seguros para ejecutar actividades cotidianas e interactuar con otros, como se aprecia en las palabras de un adolescente entrevistado: “una vez era el Día Mundial de la Alimentación y [el colegio] nos mandaban a preparar un plato en grupo [para llevar al colegio]. Entonces nos reunimos en la casa de uno [de los compañeros del pueblo] y cocinamos ají de gallina y jugo de fresa. Sé cocinar porque he estado en la cocina de la Casa-Hogar, y ellos también sabían, entonces salió bien”. El taller de panadería es otro ejemplo interesante en el cual los adolescentes desarrollan sus capacidades y sentido de liderazgo. Al utilizar su talento para producir el pan en beneficio de todos los demás se les confiere informalmente un nivel jerárquico superior o liderazgo respecto a los demás albergados.

Otro programa ejecutado en la FSM que ofrece la oportunidad de desarrollar múltiples roles en los adolescentes es el de nivelación académica. Se trata de una actividad en la cual los NNA son apoyados por los profesionales y voluntarios de la institución para realizar sus tareas escolares. También se aprovecha esta oportunidad para ampliar los temas abordados por sus profesores de aula en el colegio. Es un programa que se está implementando desde hace tres años de forma sostenida y que ha permitido la mejora del nivel académico de la población albergada. Se efectúa en las tardes para los que estudian en los grados de Primaria y en las noches para los adolescentes de Secundaria. Después de la nivelación académica, en la tarde, los NNA comparten con sus pares y con los trabajadores la práctica del deporte en las canchas deportivas de la institución.

Además de los talleres y de la nivelación académica, la FSM desarrolla un programa de adolescentes guías cuya finalidad es la de estimular la responsabilidad en los adolescentes. Según dice el Manual de Convivencia de la FSM: "Se define como guías y/o apoyos a los adolescentes varón o mujer entre los 14 a 18 años, que asuman responsabilidades directas en la FSM, ejecutando tareas en programas establecidos bajo la supervisión del Educador" (2008: 4). En la práctica, participan de este programa las adolescentes que cuentan con un perfil conductual y psicológico adecuado, tomando en cuenta su estabilidad emocional, madurez y capacidad de resistir ciertos niveles de presión. Es función de las adolescentes guías apoyar a las tutoras en el cuidado de los niños y niñas más pequeños de 1 a 7 años. Ellas cooperan de forma intensa en el cuidado de estos niños, ayudando desde horas muy tempranas en su higiene, alimentación y en la limpieza de sus habitaciones.

El rol de guía les permite identificarse plenamente con los niños a quienes ellas cuidan y por los cuales desarrollan un afecto muy especial, el cual es correspondido por los mismos niños y niñas. Por ello, esta función es desempeñada con placer por parte de las adolescentes a pesar del esfuerzo y dedicación requeridos. Además de desarrollar habilidades en las adolescentes con relación al cuidado de niños y niñas pequeños, la función de guía les genera un sentido de pertenencia y aceptación de su realidad. Ayudando a cuidar un niño que se encuentra en una situación similar a la suya, ellas comprenden y enfrentan mejor su condición de albergada en una casa-hogar. Esto le confiere un soporte emocional que le ayuda a enfrentar su situación adversa.

Simultáneamente, el status de adolescente guía le concede respeto y reconocimientos de parte de las Educadoras y de todo el personal. Se puede observar que la experiencia adquirida por un adolescente en el manejo de problemas cotidianos internos a la institución, le confiere el rol informal de líder. Esto se manifiesta en la capacidad de aconsejar a los más jóvenes o, en determinados casos, a los trabajadores y profesionales recién contratados.

Además de los tres programas previamente descritos, en el transcurso del tiempo la FSM ha implementado varios programas adicionales, entre ellos programas escolares, nuevas iniciativas respecto a sanciones y privilegios y talleres de concientización sobre diversos temas, todos los cuales contribuyen de manera importante al desarrollo de los NNA albergados. Algunos colaboradores observaban que “a los proyectos hay que darles continuidad”, haciendo notar la espontaneidad con la cual los proyectos pueden aparecer y desaparecer, síntoma de informalidad en la implementación y monitoreo de proyectos. En este sentido rescatamos el valor y la importancia de la programación estratégica y operativa de proyectos, completado con indicadores de logro y mecanismos para generar una retroalimentación y plantear procesos de mejora.

La existencia en la FSM de programas bien fundamentados para desarrollar las potencialidades de los NNA albergados, cumple con el objetivo de fortalecer en los adolescentes el sentido de pertenencia a un mundo más amplio dando énfasis a la importancia que tiene su propia vida y la vida de otras personas. Según Goffman (1992) la vida institucional trae como consecuencia para el interno la *Pérdida del autocontrol sobre su mundo* (1992: 53), lo cual puede dificultar su habilidad para manifestar sus sentimientos. En el caso de los adolescentes albergados en la FSM, se ha observado en muchos de ellos su dificultad para manejar sus emociones y expresarlas. En el presente capítulo se analizará este fenómeno considerando que el fomentar los *Múltiples Roles* representa la ampliación de una fortaleza institucional que puede reducir el impacto del costo institucional identificado por Goffman (1992).

La dificultad de expresarse se refleja en la dificultad de articular palabras y expresar ideas. En general, los adolescentes de ambos sexos son muy tímidos y no les es fácil hacer amigos, tema que hemos profundizado en nuestro análisis de las *Relaciones con Personas Claves*. Esto conduce a una actitud temerosa de parte del adolescente o en contrapartida a una actitud impulsiva. A nivel

personal, por supuesto, los adolescentes albergados han sufrido muchas pérdidas. El hecho de vivir en una *Institución Total* y el alejamiento de su núcleo familiar produce en ellos sentimientos difíciles de manejar tales como los de abandono y de baja autoestima. Se observa que a la mayoría de los adolescentes que viven en la institución les es difícil confiar en las personas; no se sienten cómodos para contarles sus problemas. Algunos, aquellos que cuentan con una red familiar, pueden confiar en alguna medida en sus parientes (mayormente la madre) pero no en su totalidad. Además, no les gusta hablar mucho sobre sus problemas sea cual sea su naturaleza, prefiriendo resolverlos solos sin querer compartirlos con alguien.²⁷

8.3.1.1. Recomendaciones

Los talleres técnico-ocupacionales que ofrece la FSM ayudan a los adolescentes a identificar sus habilidades y hacerlos sentirse capaces de participar en un mundo más amplio mediante el desarrollo de múltiples roles y capacidades. El enfoque que aplicamos en la presente investigación acerca de ampliar el factor protector *Multiplicidad de Roles* de la *Resiliencia* a nivel interno, radica fundamentalmente en el trabajo con programas diseñados para orientar a los adolescentes en el manejo de sus emociones y estimular en ellos la capacidad de expresarse.

Estos programas podrían consistir en talleres en los cuales los adolescentes exploren sus habilidades a niveles físico, intelectual y psicológico además de trabajar en el desarrollo de la personalidad y del sentido del yo. Los talleres de expresión corporal, canto, cajón, teatro con puestas en escena, constituyen una propuesta de talleres artísticos que ayudarían a los adolescentes a desinhibirse, reducir su vergüenza y vencer sus propios miedos. Durante el periodo del verano del 2009 se realizó un taller de teatro, una iniciativa que se debería mantener durante todo el año.

Simultáneamente se debe impulsar los talleres de autoestima realizados por el equipo multidisciplinario de la FSM, abordando, por ejemplo, temas relacionados a comunicación y habilidades sociales en general, liderazgo, higiene y cuidado personal, entre otros. Este trabajo debe ser sostenido y de largo aliento para que se obtenga resultados concretos a corto y a largo plazo.

²⁷ Este tema ha sido tratado con mayor amplitud en el capítulo *Alianza con Profesionales*.

Con el objetivo de reforzar la socialización se podría invitar a adolescentes de la comunidad a participar en las actividades ofrecidas por la FSM a sus albergados. Es importante crear oportunidades para que los adolescentes internos interactúen libremente con sus pares de la comunidad, contando simultáneamente con la orientación de los profesionales de la institución.

Una propuesta recogida de las entrevistas con los colaboradores es la de crear un espacio en donde los jóvenes egresados de la FSM puedan conversar con los adolescentes internados acerca de cómo es la vida en el mundo exterior, informándolos y orientándolos sobre lo que encontrarán en su vida futura tanto a nivel laboral como social, con la intención de darles la oportunidad de verse reflejados en las experiencias de los que ya han egresado, para así prepararlos mejor para la vida futura.

Por otro lado, puesto que en la FSM existe un museo arqueológico prehispánico, y según las palabras de un colaborador, se debería utilizar esta herramienta como una “fuente de identidad cultural, dándoles un sentido de pertenencia al contexto histórico y social del Perú”, creando en la institución un taller de Historia del Perú. Además, habría que impulsar el permitir a los NNA espectar aquellos partidos deportivos transmitidos por televisión, ya sea de fútbol, voley u otros deportes, en los que intervengan jugadores nacionales, como un modo de reforzar el sentido de pertenencia a su país, su cultura, y a un mundo más amplio en general.

Existe el deseo, de parte del Director de la FSM, de que los niños y niñas quechua o aymara-hablantes que ingresan a la institución no pierdan la habilidad de hablar en su idioma materno; sin embargo, no hay una iniciativa concreta en este sentido, lo que ocasiona que paulatinamente estos niños y niñas lo olviden. Convendría impartir clases de quechua y/o aymara para aquellos que se interesen en aprender estos idiomas, preservando así la cultura y disminuyendo o, en el mejor de los casos, eliminando la vergüenza que tienen los NNA quechua o aymara-hablantes de hablar en su idioma materno.

A pesar de que en la FSM hay una variedad de talleres, existe la percepción de que se podría ampliar esta oferta creando nuevas propuestas y reactivando otras. Tanto los adolescentes como los trabajadores han sugerido que se debería crear nuevos talleres tales como el de manejo administrativo, manejo de

automóviles, cosmetología y arreglo de computadoras. Por otro lado, también sugieren que se debería retomar algunos talleres que han sido desactivados como el de computación, tejido, soldadura y carpintería. Además se propone la ampliación del taller de cocina ofreciendo una metodología más didáctica que favorezca el aprendizaje del adolescente.

Finalmente, tanto los colaboradores como los adolescentes sugieren que, en el caso de la nivelación académica, los educadores podrían complementar el uso de las horas de nivelación con nuevos materiales didácticos, como por ejemplo, videos educativos, música y expositores.

8.3.2. Múltiples roles externos

Parte de las políticas de la FSM lo constituye el ofrecer y encaminar a los NNA a que tengan una sólida formación académica. Se entiende que los NNA deben frecuentar centros educativos externos a la Casa-Hogar para que puedan socializarse con los jóvenes de la comunidad y así tener una formación similar a la que tendrían si estuvieran viviendo con sus padres. El 60% de la población albergada frecuenta el Colegio Estatal Juan Velasco Alvarado en el Pueblo de Picapiedra que ofrece los niveles de Primaria y Secundaria. Los NNA con necesidades educativas especiales acuden a un colegio estatal que cuenta con *educación inclusiva*²⁸ en el Pueblo de Guayabo a un kilómetro de la FSM. Los adolescentes cuya edad cronológica no concuerda con su nivel académico real son encaminados a asistir al Programa No Escolarizado de Educación Secundaria (PRONOE) que les permite concluir el nivel secundario de forma acelerada, siendo además capacitados en el Centro de Educación Técnico Productivo (CET-PRO) en donde desarrollan capacidades técnicas (por ejemplo, electricidad, repostería y cosmetología). De esta manera los NNA de la Fundación Santa Martha asisten en total a seis centros educacionales, incluyendo un colegio particular en el pueblo de Pachacamac, que ofrece becas a seis niños y niñas de seis a once años de edad, y el Nido que está en el pueblo de Picapiedra en donde asisten los niños y niñas del nivel Inicial.

²⁸ Según el Centro de Investigación y Servicios Educativos de la PUCP (2009), la *educación inclusiva* es un concepto que indica que "todos los niños y niñas tienen el derecho a educarse juntos, independientemente de sus condiciones físicas, intelectuales, sociales, emocionales, lingüísticas, u otras, y que la inclusión es posible desde el punto de vista educacional y social".

A los adolescentes les gusta asistir a los diferentes centros educativos. Ellos van a sus clases correctamente uniformados y cuentan con los útiles escolares requeridos. Se socializan en sus centros educativos, encontrando en el colegio la posibilidad de descubrirse a si mismo aún más, como se percibe en las palabras de un adolescente entrevistado hablando sobre el curso de razonamiento verbal: "me gusta analizar, me gusta meterme en problemas para buscar soluciones y encontrarlas".

Cuando hay la necesidad de hacer trabajos grupales los adolescentes invitan a sus amigos a la FSM o van a sus casas en el pueblo. Estas tareas asignadas en el colegio facilitan mucho el contacto con los jóvenes del pueblo, hecho que es muy favorable para los adolescentes permitiéndoles hacer amigos tanto en el vecindario como en zonas aledañas, lo cual contribuye al desarrollo de sus habilidades sociales. Un adolescente comenta que a veces se encuentra con sus amigos en el colegio o después de la clase. Generalmente salen a jugar a una cabina de Internet, por unos 15 minutos. Quien gana paga el Internet y quien pierde hace las tareas del colegio de los otros.

Hay una preocupación de parte del Equipo Multidisciplinario de la FSM en capacitar a los NNA para que puedan valerse de forma autónoma en la vida cotidiana. Por ejemplo, un trabajador entrevistado dice que cuando recoge a los niños o niñas del colegio trata de quedarse en la esquina, dándoles un poco de libertad para que crucen la calle, mirando antes si vienen vehículos, y así aprendan a realizar algunas acciones de manera independiente.

Con la finalidad de permitir una mejor integración de los NNA con su entorno, los fines de semana, previa autorización de la dirección, se efectúan paseos a lugares cercanos a la FSM como son los pueblos de Cardal, Manchay Alto y Manchay Bajo o al cerro Pan de Azúcar. En algunas ocasiones los NNA participan en campeonatos deportivos con otros albergues y en el verano van a la playa. También asisten a las "polladas" en el colegio y a la Iglesia de las Nazarenas para visitar al Señor de los Milagros en el Centro de Lima durante el mes de octubre. Como premio por buen comportamiento o por buen desempeño académico una vez al año llevan a los adolescentes a cenar a un restaurante, lo cual es muy apreciado por ellos.

Los días sábados por la tarde los Educadores pueden llevar a los NNA a pasear. Sin embargo, no hay un presupuesto designado para este fin; por ese motivo, un trabajador entrevistado comenta que los NNA “en estas oportunidades tratan de comer y tomar mucho antes de salir y así tal vez sólo llevar agua”.

Aunque existe de parte de la FSM la intención de promover la interacción de los NNA ahí albergados con el medio exterior a la FSM, en las entrevistas realizadas a los trabajadores se pudo apreciar que estas salidas no se dan con la frecuencia suficiente para quitar a los NNA el estrés generado por vivir en una institución. Ellos tienen pocas posibilidades de salir de la FSM para distraerse, con pocos paseos a otros lugares fuera del área de Pachacamac. Un trabajador entrevistado dijo que en siete meses solo hubo cuatro o cinco paseos a otros lugares fuera de la zona la cual se encuentra aislada en un área rural. Según la opinión de un trabajador entrevistado, los NNA viven en una burbuja, aislados del mundo exterior, y cuando salen gritan y corren al sentirse libres. Los adolescentes manifestaron que tienen ganas de salir a pasear a cualquier parte, ya sea ir al pueblo, al cine, a la playa o a visitar a su familia. Igualmente revelan su voluntad de ir a “un lugar que no conocen”, dejando traslucir su deseo de conocer más allá de la vida institucional. No ha sido difícil para nosotros comprender esta sensación de aislamiento; estuvimos internados como observadores por 24 horas en la FSM junto con los NNA y en este breve periodo compartimos la sensación de reclusión que viven ellos y nos sentimos oprimidos por esto.

La imposibilidad que tienen los adolescentes albergados para moverse libremente genera una cierta tensión entre ellos y los trabajadores de la FSM, que sí pueden salir a la calle. Se acumula en el adolescente un estrés implícito que muchas veces explota en un cuadro de rebeldía, agresividad o intolerancia. La falta de libertad también produce en algunos, la *fantasía de liberación*, fenómeno descrito por Goffman (1992: 60) y que se pudo percibir cuando un adolescente entrevistado dijo que quiere viajar al espacio y que ve libros y se imagina como será fuera de la Casa-Hogar. Una adolescente mujer nos cuenta que piensa en irse a vivir con su mejor amiga al salir: “Sueño con cocinar lo que quiero comer y hacer lo que quiero hacer”. Otra adolescente expresa su deseo de ir a otros lugares que no conoce y poder estar sola con “ella misma y Dios”.

Muchos adolescentes de la FSM tienen poca experiencia en cuanto a vivir en sociedad; ignoran muchos hechos de la vida y al mismo tiempo se sienten tímidos e inseguros al realizar actividades tan sencillas como hacer compras en un mercado o tomar un ómnibus. Según un trabajador entrevistado: “cuando salen a la calle no saben qué es bueno y qué es malo”. En muchos aspectos se considera que los adolescentes están sobreprotegidos, con insuficientes posibilidades de interactuar en sociedad y de cometer errores y aciertos tan normales en la adolescencia y tan importantes en el proceso de aprendizaje y madurez.

Una iniciativa positiva que se está llevando a cabo en la FSM es coordinar las salidas de algunos adolescentes para que vayan a la casa de sus familiares, en visitas diurnas, posibilitándoles así conocer mejor su entorno social. De esta forma vislumbran mejor su realidad, preparándose para el momento en que salgan y de paso se les permite valorar, en muchos casos, el tiempo que permanecen en la FSM.

Al vivir en una institución, el interno está sometido a las normas de ésta. Aunque las normas son un instrumento fundamental para la vida institucional que genera orden y estabilidad, a su vez tienden a homogenizar la percepción de la vida en las personas, quitando la libre iniciativa del individuo (Goffman 1992: 19-20). En la FSM no es distinto. Considerando que hay una población de más de cien NNA de ambos sexos y diferentes edades, para la seguridad de todos es necesario que haya normas y que éstas sean respetadas, aunque aquello tenga un costo implícito para el desarrollo integral del adolescente. En la casa de su familia un adolescente tiene mayor libertad para estar con sus amigos jugando durante el día, enfrentando y resolviendo los problemas que encuentre en su camino; en la FSM, por el tema de la seguridad esto no es posible. Por ejemplo, hay una limitada posibilidad para el NNA de moverse libremente por la Casa-Hogar o de estar en un lugar que le plazca en cualquier momento.

Sin embargo, se nota que existe una cierta flexibilidad en el cumplimiento de algunas normas. Por ejemplo, no está permitido jugar en los pabellones, pero los Educadores son tolerantes permitiendo que los niños lo hagan. También se ha observado una cierta flexibilidad en la hora de levantarse y acostarse. Los Educadores cumplen de forma parcial la norma que señala que es una falta leve: “No levantarse a la hora establecida según el cronograma de actividades”

(Manual de Convivencia de la Fundación Santa Martha 2008: 8), permitiendo que los adolescentes se queden unos minutos más en sus camas en la mañana o que se queden haciendo alguna actividad después del horario de acostarse. Este cierto grado de flexibilidad alivia la presión que las normas ejercen sobre los adolescentes.

8.3.2.1. Recomendaciones

La FSM ejecuta un programa bastante amplio orientado a permitir una mejor socialización y adaptación del NNA a la sociedad. Sin embargo, no hay una clara política institucional en este sentido, lo cual le resta fuerza a este programa, dificulta su ejecución, impidiendo que éste tenga la amplitud que se espera. Por lo mencionado anteriormente, se requiere una reevaluación de las políticas de la FSM orientadas a la socialización de los NNA con su entorno mediato e inmediato.

Uno de los puntos que se debería tomar en cuenta en esta iniciativa es la necesidad de los adolescentes en frecuentar a sus amigos fuera de la FSM. Se entiende que la vida en sociedad puede representar en algunos aspectos un riesgo para el adolescente, y estos riesgos deben ser evaluados y en algunos casos tomados con cautela.

Aún así, se recomienda fortalecer este aspecto de la gestión de la FSM, coordinando mejor las salidas. En algunos casos los niños se ponen ansiosos por no saber hasta el último momento si llegarán o no a ir de paseo o de visita a sus casas. Asimismo, los paseos se podrían efectuar con mayor frecuencia y no siempre en grupo, buscando hacerlos más individualizados. Las salidas ofrecen la oportunidad de complementar la educación de los NNA, pudiendo ser éstas de bajo presupuesto, como por ejemplo asistir a eventos culturales, museos, eventos de música y danza, estadios y centros comerciales, o simplemente llevar a los niños y adolescentes a la playa o al parque. Asimismo, se recomienda que los NNA visiten diferentes zonas comerciales de Lima como por ejemplo el mercado de “La Parada” o el polo textil de Gamarra en el distrito de La Victoria, para que así obtengan otra perspectiva del mundo exterior al de la FSM. Esto sería una estrategia de preparación para la vida futura, para que los jóvenes egresen sin temor.

Otra propuesta consiste en llevar a los adolescentes que participan en los talleres de cocina, repostería o panadería a los comedores populares para que realicen labor social. De la misma manera llevarlos a efectuar actividades de proyección social en otros albergues para apoyar a otros NNA e intercambiar experiencias. Se considera que el saber que otros adolescentes fuera de la FSM tienen una historia de vida semejante a la suya les permitirá comprender mejor su propia realidad.

Finalmente, se recomienda impulsar el trabajo pre-laboral; éste se podría efectuar un año antes del egreso del adolescente, permitiendo así que se vaya insertando de forma gradual al mercado laboral, pasando a ser “chicos de la sociedad que viven en Villa Martha, en vez de ser chicos de Villa Martha”, según las palabras de un trabajador entrevistado. Esto le daría más confianza al adolescente al dejar la institución, evitando el impacto al enfrentarse al mundo fuera de la FSM por primera vez. Este programa puede materializarse mediante la búsqueda de trabajos temporales a medio horario durante el periodo de vacaciones. Para esto sería conveniente contar con una cartera de empresas asociadas a la FSM, todas preparadas para la capacitación de estos adolescentes y sin poner en riesgo la integridad física y moral de los mismos.

8.4. EXPECTATIVAS ALTAS

El cuarto *factor protector* identificado en la teoría de la *Resiliencia* es la presencia de *Expectativas Altas* en la vida de menores en estado de abandono. Kneideck (1992) y Benard (1995) señalan que fijar expectativas altas conlleva a mayor éxito mientras que fijar expectativas bajas puede conducir a menor éxito. Por ello, se reconoce la importancia de creer que *sí se puede*, sin faltar realismo, y de brindar los apoyos necesarios para convertir la expectativa en una meta alcanzable para el joven.

La Fundación Santa Martha desarrolla sus actividades dentro del marco de políticas formales que promueven las *Expectativas Altas*. Según su Manual de Convivencia, la FSM busca que el adolescente bajo su protección “cuente con las oportunidades para desempeñarse de acuerdo a sus potencialidades, habilidades y destrezas, sea el niño, niña o adolescente que lo requiera” (2008: 2). Además, busca que los menores “tengan una sólida formación espiritual, que inspire la vocación religiosa o el interés por los estudios

superiores para lo cual la Fundación proveerá los recursos y medios necesarios a fin de alcanzar este objetivo” (Constitución de la Fundación Santa Martha 1997: 4). Los objetivos publicados en su sitio web enfatizan el desarrollo de la auto-suficiencia, la eficacia y la ciudadanía.

El presente capítulo bosqueja cómo estas políticas se traducen en la realidad. Los trabajadores y los adolescentes mismos expresan una amplia gama de pensamientos acerca del futuro de los menores, por lo cual la analizaremos desde sus expectativas esperanzadoras del futuro hasta sus miedos, preocupaciones, y en algunos casos, prejuicios. Paralelamente haremos una comparación entre las expectativas que tiene la institución de los adolescentes versus las expectativas que tienen los adolescentes de ellos mismos, para saber en qué medida concuerda el uno con el otro y las implicancias del mismo.

8.4.1. Expectativas optimistas

Iniciaremos el análisis con las expectativas optimistas que poseen los adolescentes sobre su futuro. Los sueños futuros que tienen los adolescentes se centran tanto en lo familiar como en lo profesional. En lo familiar, su deseo de “sacar adelante” a su familia es una fuente de motivación muy importante que analizaremos a profundidad más adelante. En lo laboral, muchos han expresado en las entrevistas personales el deseo de ser profesional, por ejemplo, socióloga, aeromoza, publicista, secretaria, chef o contador. Otros expresan interés en seguir la línea técnico-ocupacional que la FSM facilita mediante los talleres de costura o granja, por ejemplo.

Puesto que sueñan con un futuro laboral, los adolescentes son muy sensibles a la necesidad de conseguir empleo más adelante, como lo comenta un adolescente varón: “una vez hicieron un cocodrilo y un tiburón de pan y Papá Roberto nos dijo que con esa habilidad vamos a poder conseguir un trabajo cuando salgamos afuera”. En este sentido perciben un alto valor en la nivelación académica ofrecida por la institución así como en los talleres técnico-ocupacionales en los que participan a partir de los 13 años de edad. En muchos casos, los adolescentes han desarrollado la habilidad de identificar y articular sus talentos e intereses a raíz de todo lo que han aprendido en la FSM a través de los *Múltiples Roles* internos que la institución les facilita; muchos señalan como

una de sus fortalezas la costura y/o la cocina y/o el cuidado de niños. Los adolescentes también consideran de gran ayuda la iniciativa reciente de aplicarles pruebas de vocación, que, según un adolescente varón, “ayuda bastante para cuando salgas para saber qué cosas te gustan”. Los trabajadores, por su lado, comparten un gran interés en el futuro laboral de los adolescentes, y además tienen muy presente la importancia del desarrollo de la persona en sí, ayudándolos a ser más “conversadores”, “amigables”, y en general a ser “buenas personas”.

Como mencionamos anteriormente, el deseo de “sacar adelante a la familia” o crear una familia propia es una de las esperanzas manifestadas con mayor frecuencia por los adolescentes. Un adolescente varón dice que lo que más espera para su futuro es tener una familia y “no morir solo, cuando nadie te entierra”. Su esperanza ilumina el profundo temor que puede incentivar este deseo de cultivar el aspecto familiar de la vida. Otra adolescente mujer, en el Cuaderno de Adolescentes Mujeres, subraya el deseo de fomentar en su familia futura lo que no tuvo ella en el pasado: “cuando sea adulto quiero ser muy feliz con mi familia ya que en mi niñez [sic] no lo he podido ser”. Si bien la importancia de las *Relaciones Claves* ya fue descrita a profundidad anteriormente, aquí destacamos la importancia del concepto de la familia dentro de las expectativas y esperanzas que tienen los adolescentes para su futuro. Como dice una adolescente mujer, resaltando la forma en que estas expectativas están íntimamente ligadas a su sentido de ser: “cuando sea adulto quiero ser una persona de bien para educar a mis hijos”.

Mientras que las entrevistas a profundidad que realizamos con los adolescentes revelaron sus proyecciones en lo familiar y en lo profesional, otros instrumentos de investigación nos permitieron comprender mejor su concepto del mundo en general y su deseo de conquistar al mismo. En dos talleres realizados con adolescentes varones y con adolescentes mujeres, los jóvenes dibujaban un mapa de su mundo (ver Anexos V a X), dividido en cuatro secciones (Edificios de la Casa-Hogar, Terreno de la Casa-Hogar, Pueblo Picapiedra, y Más allá del Pueblo). El mapa dibujado por los adolescentes varones ilustró la conciencia que ellos tienen sobre las diferencias económicas entre las clases sociales. Sus diseños representaban el contraste entre dos tipos de casa: una de estera y otra de material noble con ‘Cable Mágico’. A la vez, expresaron su deseo de un futuro

mejor dibujando una casa bien puesta con techo, antena y una cruz en la entrada (representando su relación con la religión católica). También mezclaban elementos del entorno cercano (animales y plantas de la chacra, cerros con el sol al amanecer y el mar) con el entorno lejano (Nueva York, rascacielos y el avión de voluntarios volando de regreso a su país) y el entorno muy lejano (la galaxia y la luna), sugiriendo una conciencia del alcance y complejidad del mundo y también una ansiedad en “ganárselo”.

Las adolescentes mujeres, por su lado, dibujaron su mundo en términos más concretos, desde lo cercano (la capilla, la pollería y las fiestas del pueblo), hasta lo lejano (otros distritos de Lima y ciudades del Perú, centros comerciales, supermercados y centros culturales de Lima, así como los nombres de muchos países del mundo). Así pudimos sentir los principales elementos clave para las adolescentes mujeres en su cosmovisión. Todos los símbolos dibujados por los adolescentes de la FSM, tanto varones como mujeres, nos demuestran que ellos sí tienen una visión del mundo y que sueñan con formar parte de él. Esta visión se relaciona con la *Fantasía de Liberación* que se genera como costo de su vida institucional (Goffman 1992: 60), que tiene su otro lado no tan fantástico: el querer conocer, asimilar, y formar parte del mundo. Esta esperanza para el futuro simboliza las expectativas altas que tienen los jóvenes de sí mismos.

8.4.2. Expectativas de la institución versus expectativas del adolescente

Durante el transcurso de nuestra investigación se apreciaron tanto convergencias como divergencias entre las expectativas de la institución y aquellas de los adolescentes acerca del futuro que les espera al egresar de la misma. ¿En qué medida, entonces, aprovecha y celebra la FSM las expectativas altas de los adolescentes, cumpliendo con los objetivos propuestos de ayudarlos a lograr su verdadero potencial?

Aunque muchos trabajadores comparten la percepción de que los adolescentes no valoran o no son plenamente concientes de lo que tienen en la FSM, estos últimos expresan todo lo contrario. En realidad, valoran todas las enseñanzas que reciben en la Casa-Hogar, como por ejemplo según lo manifiestan: tomar el micro, saludar bien, sentarse correctamente, o tratar con las señoras; o en lo referente a lo laboral: cómo hablar con empresarios, al jefe, o el hecho que uno

debe “manejar rapidito las teclas” de la computadora. Tienen muy presente el valor de los talleres y de la nivelación académica que reciben. Consideran que la FSM los ha ayudado para poder defenderse solos y sentir felicidad, como expresa un adolescente varón:

Básicamente la Casa-Hogar es casi perfecto... porque te dan, por ejemplo, talleres. Afuera cuesta. Fuera de eso, fuera de lo material, te dan cariño, te dan motivación a veces. A veces muchos no lo ven, a veces muchos están aquí porque sus papas lo dejaban. Ellos piensan eso. Pero a veces no se dan cuenta, que, ahorita, por ejemplo ahorita están jugando y se sienten felices. Pero no se dan cuenta que están felices. O sea, no se dan cuenta que están recibiendo cariño. Y... a veces somos ciegos. No sabemos decir, no sabemos incluso agradecer.

Las apreciaciones de este joven nos permite contemplar la dificultad que tienen muchos niños y adolescentes albergados en expresar o exteriorizar su conciencia sobre la riqueza de oportunidades que les brindan la institución.

Los trabajadores también comparten esta percepción de la Casa-Hogar como una institución que brinda múltiples beneficios a los NNA albergados. Por ejemplo, consideran que su objetivo principal es ofrecer al adolescente oportunidades y tratar de darle todo el apoyo que se pueda, incluyendo cariño, por el hecho de no tener a su familia. Consideran que es necesario ayudarlos a superar los problemas con los que ingresan a la institución, así como darles alimentación, abrigo, educación y talleres que les van a servir para tener opciones de desarrollarse al egresar.

Si bien en términos generales los trabajadores son muy concientes del empoderamiento que esperan sembrar en los adolescentes, y a la vez estos últimos son conscientes de las oportunidades que les brinda la Casa-Hogar, hay hechos que nos señalan que las *Expectativas Altas* no se mantienen en todo momento, y que existen oportunidades para mejorar, las mismas que serán exploradas a continuación.

8.4.3 Expectativas bajas

Para entender cómo se dan las Expectativas Bajas en la FSM, es necesario tomar en cuenta dos dimensiones que se influyen entre sí: primero, la percepción

que tienen los adolescentes de su futuro, y segundo, la percepción que tienen los trabajadores del mismo, una percepción que transmiten a su vez a los jóvenes.

Empezamos con las expectativas que tienen los jóvenes sobre su propio futuro, intentando apreciar en qué medida sus expectativas se acercan a la realidad. En algunos casos hay evidencias de una relación delicada entre la expectativa del adolescente y la realidad que probablemente enfrentará al salir de la FSM. Tal como se describió anteriormente los elementos del mapa que dibujaron los varones de su mundo, los elementos cercanos (animales, plantas, un cerro con el sol en el amanecer, el mar) se mezclan con los lejanos (Nueva York, rascacielos) y los muy lejanos (galaxia, luna, la bomba atómica). Asimismo lo real (casa de Papá Roberto, "mi casa", "casa con *Cable Mágico*") se mezcla con lo fantástico (explosión nuclear, nave). Estos símbolos aparecen de forma desordenada y revelan la ansiedad de los varones por "ganar" el mundo exterior, pero también una fragilidad en su concepción del mundo y en su propio plan de vida. Las entrevistas a profundidad con los adolescentes y con los colaboradores de la institución nos señalan que la mayoría de ellos no tienen bien desarrollada una clara visión de futuro o un plan de vida. Un colaborador nos indicó que "cuando se les pregunta sobre el futuro es como si fueran volando en el espacio, muy pocos dicen que quieren ser empresario u otra cosa". Sin embargo, es importante resaltar que la mayoría de los adolescentes entrevistados pudieron identificar profesiones u oficios de su interés, pero no contaban con una idea clara de las acciones específicas que tendrían que tomar para lograr su inserción laboral. Por su lado las adolescentes mujeres, según un trabajador, sueñan más con encontrar una pareja que represente el modelo del príncipe azul, que las va sacar de la pobreza y con quien se van a casar, una fantasía que muy probablemente no se convertirá en realidad. Por otro lado, según el mismo trabajador, cuando las mismas adolescentes se encuentran con la realidad, tienen la capacidad de adaptarse a ella. En este caso se aprecia algunas diferencias entre los géneros, un tema que, en lo referente a las *Expectativas Altas*, se analizará con mayor profundidad más adelante.

Aunque en algunos casos hay una distorsión en la concordancia entre las expectativas de los adolescentes y la realidad que probablemente enfrentarán al salir de la institución, nuestra investigación revela que con mucho mayor frecuencia la diferencia entre expectativa/realidad se debe a un desencuentro

entre las habilidades del adolescente y las facilidades que tiene para desarrollar estas potencialidades, hecho que analizaremos a continuación.

8.4.4. Insuficiente desarrollo del potencial del niño

Tanto los trabajadores como los adolescentes concuerdan en que la FSM no siempre logra, por una variedad de motivos, captar y fomentar el verdadero potencial de muchos niños. A pesar de que muchos adolescentes se proyectan hacia una vida profesional, y aunque los objetivos publicados en el sitio web de la FSM señalan que “los jóvenes que destaquen y demuestren aptitudes para seguir estudios superiores o sacerdotales serán guiados y apoyados en sus respectivas vocaciones” (Fundación Santa Martha 2008) esta intención no se traduce en realidad. Los adolescentes que sueñan con ser contador, secretaria, o especialista en publicidad están muy conscientes de que la FSM no brinda apoyo económico post-egreso para estudios, sea en institutos o universidades. Como dice un adolescente: “para estudiar contabilidad no creo que la Casa-Hogar me pueda ayudar en esto”.

Aparte de los estudios profesionales tan deseados por muchos adolescentes, hay otros talleres complementarios a aquellos ofrecidos en la actualidad que también les gustaría tener: computación (el taller más solicitado por los adolescentes, tanto mujeres como varones), manejo de vehículos (pedido por los adolescentes varones), y habilidades administrativas (pedido mayormente por adolescentes mujeres), entre otros. Como se mencionó en el capítulo sobre la *Multiplicidad de Roles*, hay una propuesta de los colaboradores para impulsar el trabajo pre-laboral. Igualmente, los adolescentes mayores de 16 o 17 años de edad expresan el deseo de insertarse en el mundo laboral desde antes de egresar de la institución y por consiguiente quisieran recibir ayuda para buscar trabajo y conseguir oportunidades de trabajo durante los veranos. Un colaborador nos señala que no han podido concretar actividades al respecto puesto que se requiere contar con el permiso de los padres para trabajar antes de cumplir los 18 años de edad. Es importante que la institución dedique recursos para investigar el tema con el fin de plantear algunas alternativas. Los colaboradores también indican la importancia de contar con una red de

empresas donde, al egresar, algunos adolescentes pudieran insertarse gracias a las habilidades aprendidas durante su permanencia en la FSM.

En otros casos los adolescentes señalan maneras en que se podría fortalecer algunos recursos ya proporcionados por la FSM para potenciar su desarrollo. A muchos adolescentes les encanta leer y han leído todos los libros de la biblioteca de la FSM, a veces ocultando sus libros favoritos debajo de su colchón. Ellos manifiestan que les encantaría contar con un lugar para leer, como por ejemplo un parque, así como contar con más libros. Los adolescentes mayores también reconocen la importancia de la nivelación académica pero señalan que se podría lograr un mejor aprovechamiento de este recurso.

8.4.5. Limitación de expectativas y expectativas de un mundo hostil

En algunos casos, el no fijar *Expectativas Altas* significa algo más que simplemente no dar los recursos necesarios para que los adolescentes logren su verdadero potencial. A veces esto implica hasta quitarles las expectativas a los jóvenes. En algunos casos, aunque son la minoría, los propios trabajadores no tienen grandes expectativas para los jóvenes y ven a un futuro próspero como una improbabilidad tan grande que de repente se convierte en una imposibilidad. Uno de los colaboradores dice que no cree que llegarán a hacer algo, porque, según su opinión, son niños muy rebeldes que tienen problemas de conducta. Cree que unos van a salir “medio delincuentes” y otros “sí van a ser algo, pero no profesionales, sino obreros. Algunos no conseguirán trabajo porque son muy agresivos”. Otro colaborador señala que posiblemente el problema radica en un círculo vicioso: no sabe “si [los colaboradores y adolescentes] se están contagiando mutuamente”, pero “no tienen prisa”, es decir, no tienen un sentido de urgencia para prepararse o mejorar para el futuro.

Además de estas bajas expectativas por parte de algunos colaboradores, en el Mapa de Mi Mundo dibujado por las adolescentes mujeres se revela una concepción del mundo profundamente hostil que no favorece su pleno desarrollo: en el área del mapa correspondiente al Pueblo Picapiedra escribieron “el embarazo en adolescentes” y “no me gusta la discriminación” mientras en el área del mapa correspondiente a Más Allá del Pueblo pusieron “No me gusta el

Machismo, "...los rateros", "...los pandilleros", "...la violencia", "...la contaminación", y "...los Asesinato [sic]".

Estas concepciones del mundo se vinculan con uno de los *Costos de la Vida Institucional* identificados por Goffman: el *Miedo de Ser Externado* (1992: 79). Los adolescentes por lo general expresan sentimientos de miedo, ansiedad y preocupación (mezclados con emoción) cuando piensan en salir de la Casa-Hogar: en las palabras de uno, "no van a dar afuera como te dan acá".

8.4.6. Desconocimiento del potencial propio y miedo de no poder superarse

Frecuentemente los adolescentes desconocen en alguna medida su propio potencial. Al preguntarles cuáles son sus talentos, de las siete adolescentes mujeres que optaron por escribir en el cuaderno, una dice que no sabe mientras que tres no responden. En entrevistas personales acerca de su futuro, algunas dicen que no han imaginado nada o que nunca lo han pensado. Una dice que no ha pensado en eso porque no quiere y que no tiene planeado ningún objetivo. Estas respuestas concuerdan con la percepción de varios colaboradores quienes sostienen que los adolescentes no cuentan con un plan de vida.

Una de las preocupaciones más fuertes de los adolescentes con respecto a su egreso de la institución es el no lograr "superarse". En el Cuaderno de las Adolescentes Mujeres, ellas nos explican, en sus palabras, que tienen miedo de: "salir de Villa Martha y no poder lograr mis objetivos", "enfrentar la vida de afuera", "perder a mi familia y no llegar a realizar mis sueños", "estar fuera de Villa Martha, enfrentándome a la vida" y de "no lograr lo que yo quisiera".

Por otro lado, también sienten fuertemente sus propias esperanzas y dolencias, pero no saben si los trabajadores se dan cuenta de las mismas. Una adolescente mujer señala que sólo una trabajadora a la que no la había visto desde hacía unos meses y un tutor se dieron cuenta que ella estaba triste. O como dice otra adolescente en pocas palabras: "Nadie sabe lo que quiero ser yo".

8.4.7. Distinción entre los géneros y adolescentes con limitaciones

Algunos colaboradores perciben que las adolescentes mujeres tienen igual o hasta más potencialidades (por su rendimiento académico observado durante el reforzamiento académico); sin embargo, señalan que más varones se preparan para asistir a la universidad. Un trabajador señala que las mujeres “de por sí, son más obedientes”. Anteriormente, dice, el manejo con las chicas era más suave, pero ahora esta diferencia está disminuyendo. Sin embargo, durante las observaciones uno de los investigadores notó que a los niños pequeños se les trata con más disciplina que a las niñas. Un trabajador señala que las niñas van a poder tener una familia, ser buenas madres, tener una buena pareja y desenvolverse “porque aquí hacen bastantes cosas y cuidan a los niños desde pequeños. Ellas van a tener un futuro mejor, son maduras. Pero no llegarán a ser profesionales, sólo trabajar”.

Los trabajadores también señalan la importancia de no dejar de lado a los adolescentes que demuestran tener alguna limitación. Es importante, dicen, no marginar al no-exitoso y fortalecer solamente al exitoso; por el contrario, es responsabilidad de los colaboradores de la FSM motivar a todos los adolescentes a descubrir sus habilidades.

8.4.8. Recomendaciones

Luego de haber analizado a profundidad las dimensiones de las expectativas altas y/o bajas que tienen los trabajadores y los adolescentes sobre el futuro de los jóvenes, surgen un conjunto de recomendaciones. Como señala un colaborador, todos los adolescentes tienen su potencial y su interés, y hay que captar y potenciar eso desde los inicios de su adolescencia (entre los 11 y los 13 años de edad). Como parte de la inducción del colaborador y su capacitación continua, es necesario darle estrategias de comunicación que le permita hablar con los NNA acerca de posibles limitaciones que podrían enfrentar en el futuro sin darle una carga negativa, y a su vez fijar expectativas altas pero realistas, dándole a los adolescentes herramientas para lograrlas. Paralelamente este mismo trabajo de concientización debería darse con los familiares de los NNA albergados tomando en cuenta que la reinserción familiar debe ser una prioridad en las casas-hogar. Es importante identificar a los que tienen muy buen

rendimiento escolar en la escuela secundaria y buscar financiamiento para subvencionar sus estudios superiores, incluso en aquellos casos en que se haya logrado la reinserción familiar.

Referente a sus prospectos laborales, se recomienda que la FSM dedique tiempo y recursos humanos para investigar los medios legales que permitan brindar al adolescente la oportunidad de trabajar a partir de los 16 años de edad, ya que les posibilitaría pasar por el proceso de transición de manera más fluida hacia la vida independiente a los 18 años de edad. Paralelamente se podría buscar convenios o establecer relaciones con empresas que puedan ofrecer puestos de trabajo a los adolescentes egresados que concuerden con las habilidades que han desarrollado durante su estadía en la FSM. Para ello, también se recomienda evaluar la posibilidad de rehabilitar el taller de cómputo que actualmente está en desuso, ya que hoy en día las habilidades básicas en este campo representan una de las herramientas más elementales de comunicación en muchos ámbitos de la vida, tanto profesional como personal. Asimismo se recomienda evaluar la posibilidad de capacitar a los adolescentes en el manejo de vehículos (o al menos, podrían estudiar para el examen escrito de las reglas de tránsito). Otros talleres enfocados en habilidades administrativas también podrían ser de utilidad para muchos adolescentes. Como recursos complementarios, se recomienda ampliar la biblioteca existente y entrenar a un grupo de jóvenes en su administración.

Todas estas recomendaciones también aportarán para lograr implementar un sistema por el cual cada adolescente desarrolle su propio Plan de Egreso de manera conjunta con los trabajadores de la FSM, estableciendo metas anuales previo al egreso así como un plan de monitoreo y seguimiento que dure por lo menos 12 meses post egreso. Las actividades a desarrollarse previo al egreso deberían contar, al menos, con tres líneas principales de acción: una, referente al incremento de habilidades básicas de la vida cotidiana, como elaborar un presupuesto semanal o mensual, realizar compras, tomar transporte público y evaluar riesgos (de robo, asalto etc.) en la calle; la segunda, referente a su formación académica y pre-laboral; y la tercera, referente al desarrollo de los *factores protectores* internos de la *Resiliencia*, es decir, autoestima y empatía entre otros (Munist y otros 1998: 12-14).

CONCLUSIONES

El Perú todavía presenta retos importantes por superar, como son los índices de pobreza y de pobreza extrema que hasta ahora alcanzan respectivamente al 36,2% y 12,6% de la población (INEI 2009), y una economía orientada al sector primario, sobre todo a la extracción y comercialización de recursos naturales como fuente de materia prima para los países industrializados. Aunque los índices de crecimiento económico hayan ascendido, no se vislumbra una distribución de la riqueza que conduzca a un desarrollo social acorde a este crecimiento económico. Además, según el Informe sobre Desarrollo Humano 2007-2008 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, los países en vías de desarrollo son los más vulnerables y con menor capacidad de adaptación para enfrentar retos económicos y sociales.

Frente a este panorama, y ante la necesidad de proteger a la niñez y adolescencia en riesgo material y social en los países en vías de desarrollo, las casas-hogar siguen siendo una opción en temas de seguridad alimentaria²⁹, salud y educación para los niños, niñas y adolescentes provenientes de hogares disfuncionales. Sin embargo, el internamiento afecta su desarrollo psicosocial lo cual según se ha expuesto en el presente trabajo, resulta ser una condición inherente a las casas-hogar cuyas características son similares a las de una *Institución Total*. Los *Costos de la Vida Institucional* identificados en el marco teórico de esta investigación (Goffman 1992 y Dell'Aglio y Hutz 2004) son varios y, de acuerdo al tipo de *Institución Total*, se presentan de diferentes maneras e intensidad y se refuerzan mutuamente. El foco central de esta investigación lo ha constituido el conocer los costos generados por instituciones que albergan a NNA, tomando como caso de estudio la Fundación Santa Martha. De todos los costos evidenciados en nuestra investigación de campo, los más resaltantes fueron la *Mutilación del Yo* y la *Desconexión con el mundo exterior*. Si hacemos una proyección de lo observado en la FSM, podemos concluir que en las casas-hogar la *Mutilación del Yo* se presenta como una *Atrofia del Yo*, puesto que los NNA albergados en este tipo de *Institución Total* están en pleno desarrollo físico y psicosocial y el internamiento compromete a dicho desarrollo. Al ser internado en una casa-hogar, la *Desconexión con el mundo exterior* se presenta para el

²⁹ "Los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares correspondiente al trimestre abril-mayo-junio 2009, muestran que el 32,0% de los hogares conformados por niños (as) y adolescentes presentan déficit calórico" (INEI, 2009).

niño como una *Desconexión con su núcleo familiar*, lo que también incluye un rompimiento entre él y su entorno inmediato así como con su contexto socioeconómico. Cuando estos niños llegan a la adolescencia, esta desconexión se manifiesta en su inexperiencia para enfrentar los retos de la vida fuera de la institución.

Los demás costos identificados por Goffman (1992) y Dell'Aglio y Hutz (2004), tales como la *Pérdida de autonomía, Sanciones y privilegios y Depresión*, entre otros, también se evidenciaron en el estudio realizado en la FSM. Las dinámicas precisas de reforzamiento entre todos estos costos es un tema que merece ser profundizado en futuras investigaciones.

El hecho mismo del internamiento en las casas-hogar, hace que sea prácticamente imposible eliminar por completo los costos generados en los NNA ahí albergados; sin embargo, estos costos se pueden y se deben *reducir*, mediante el fortalecimiento de la *Resiliencia*. Por consiguiente, la gestión de las casas-hogar debe tener en cuenta este enfoque en sus políticas institucionales, promoviendo en la vida institucional los *factores protectores* externos claves, es decir, los *factores protectores* que se refieren a las condiciones del entorno: *Relaciones con Personas Claves, Relaciones con Profesionales, Multiplicidad de Roles y Expectativas Altas*.

Como lo manifestamos en el marco teórico de nuestra investigación, existen *factores protectores* de la *Resiliencia* tanto internos como externos (Munist y otros 1998: 12-14). Nuestra investigación se ha centrado únicamente en los *factores protectores* externos. El vínculo entre el fortalecimiento de estos *factores protectores* externos y el de los *factores protectores* internos, es decir, la autoestima y empatía entre otros (Munist y otros 1998: 12-14), todavía ha de ser establecido y también merece ser tema de otro estudio con la finalidad de fortalecer la literatura sobre la *Resiliencia* en niños, niñas y adolescentes que viven en las casas-hogar.

Se ha visto que las casas-hogar tienen en si un costo que está más relacionado a la disfunción familiar que al internamiento propiamente dicho: el alejamiento de los niños, niñas y adolescentes de su núcleo familiar.

Las políticas del Estado Peruano referente a los niños, niñas y adolescentes se alinean con la Convención sobre los Derechos del Niño ratificada por la

Asamblea Nacional de las Naciones Unidas en 1989, y están orientadas a darle prioridad a la unidad familiar y al derecho de los niños, niñas y adolescentes de crecer en un ambiente familiar. En este contexto las casas-hogar deben ser la última alternativa, debiéndose buscar otras, antes del internamiento. Es importante resaltar que el internamiento en las casas-hogar no se produce exclusivamente por abandono; la extrema pobreza es también una causa frecuente.

La labor en las casas-hogar debe seguir una lógica en la cual el internamiento – transitorio o de corta duración – sea como un eslabón de una cadena mucho más compleja que el promover solamente la seguridad alimentaria, salud y educación para los niños, niñas y adolescentes allí albergados. Se requiere tomar conciencia de que la familia es parte integrante de esta cadena, aunque ésta sea disfuncional. Esta comprensión es clave para que las casas-hogar elaboren estrategias de intervención a las familias de los albergados, buscando una reestructuración del núcleo familiar que permita su reinserción familiar.

En la presente investigación — en el marco de las teorías sobre *Instituciones Totales* y *Resiliencia* — hemos intentado comprender cómo la gestión de las casas-hogar afecta positiva o negativamente el desarrollo de los NNA en ellas albergados. A continuación ofrecemos algunas ideas en base a lo observado en la Fundación Santa Martha, con el fin de fomentar un diálogo sobre una temática común a las casas-hogar.

Como primer tema clave, hemos observado que existe una tensión constante entre el grado de formalidad e informalidad de las normas que se deben mantener para lograr una óptima gestión de una casa-hogar. La formalidad, por cierto, es necesaria para asegurar intervenciones bien fundamentadas, consistentes y sostenibles, y también para construir y mantener vías de comunicación ágiles y potentes entre los colaboradores de la institución, la población allí albergada, así como todos los grupos de interés relacionados a la gestión de la misma. Sin embargo, demasiada rigidez en dicha formalidad trae como riesgo una estandarización en las líneas de acción que deja de lado la individualidad de la persona, o también la concreción de una verticalidad jerárquica o sistema burocrático que podría obstaculizar las acciones creativas e individualizadas tan importantes en el trato con niños, niñas y adolescentes. Un cierto grado de flexibilidad dentro del marco de normas formales puede dejar un

espacio importante para responder a las necesidades específicas de cada individuo; sin embargo, llevado a extremo puede resultar en iniciativas de poca duración, intervenciones con mínimo impacto positivo, y un ambiente cambiante que no da la estabilidad y previsibilidad tan necesitada por los niños, niñas y adolescentes durante su desarrollo. Creemos que encontrar el equilibrio entre estas dos vertientes es labor constante de toda casa-hogar, y que el proceso interno de monitoreo del sistema de gestión para generar una retroinformación constante es clave para ella. Proponemos como herramientas para lograr este equilibrio el cultivar una apertura a la reflexión permanente y la escucha activa entre todos los miembros del equipo de trabajo, a través del dialogo y la horizontalidad de las relaciones, preservando y ampliando los canales de comunicación para potenciar las relaciones interpersonales entre todos los niveles jerárquicos. En la medida en que esto pueda darse, puede ser compartido, discutido, sistematizado y difundido entre redes nacionales e internacionales de casas-hogar para compartir buenas prácticas institucionales.

Como segundo tema que recurrentemente apareció a lo largo del proceso investigativo es la sensación de seguridad generada por la institución en la población allí albergada. Por un lado esta sensación de seguridad se manifiesta como un factor clave de la *Resiliencia (Relación con Profesionales)*, y por otro lado como un potencial *Costo de la Vida Institucional*, cuando ésta proviene de una sobreprotección, exacerbando aun más la *Desconexión con el mundo exterior*. La dificultad principal, al parecer, radica en la responsabilidad de la casa-hogar en proteger cuidadosamente a los albergados, que a veces se traduce en políticas y normas mucho más rígidas que aquellas que ellos experimentarían si es que vivieran con sus familiares. Nuestro estudio de caso sugiere que, para lograr el equilibrio entre la necesidad de proteger a los niños, niñas y adolescentes sin agudizar su desconexión con el mundo exterior, es necesario aplicar estrategias que se fundamenten en la inclusión y socialización de los albergados con su entorno. Estas estrategias contemplan diversas iniciativas, tales como: permitir e incentivar la asistencia a diferentes centros educativos externos a la institución, proporcionarles diversos salidas y paseos, permitirles frecuentar a sus amigos que viven fuera de la institución, e impulsar la labor social en la comunidad y en otros albergues.

Dada la gran importancia que tiene el comprender las características de los *Costos de la Vida Institucional* y la forma cómo éstas se manifiestan en las

poblaciones albergadas en las casas-hogar, la información levantada por nuestra investigación aporta un acercamiento a la realidad vivida por los niños, niñas y adolescentes albergados en casas-hogar y por los colaboradores que trabajan con ellos. En base a esta información, hemos sistematizado recomendaciones – bajo la óptica de la *Resiliencia* – que pueden servir a los gerentes sociales de otras casas-hogar a nivel nacional o internacional, así como para los responsables de diseñar políticas sociales en temas relacionados a niños y adolescentes en riesgo. Invitamos a otros profesionales, académicos y gestores de casas-hogar a sumar sus experiencias a los múltiples temas abordados en la presente investigación, con el propósito de ampliar el conocimiento sobre y a favor del desarrollo de los albergados en casas-hogar.

Durante todo nuestro proceso investigativo, tanto los colaboradores como los adolescentes de la Fundación Santa Martha manifestaron que los espacios que creamos para que ellos compartan sus observaciones y sentimientos fueron importantes para reflexionar, expresarse y, según ellos, ‘desahogarse’. Como escribió una adolescente en el Cuaderno de Adolescentes Mujeres: “Gracias... por habernos hecho estas preguntas q’ [sic] me han hecho sentirme muy relajante y también para poder reflexionar lo q’ [sic] hacemos en la casa hogar”. Al sumar nuestras experiencias, estaremos ampliando la voz de los niños, niñas y adolescentes que viven en estado de abandono y/o en extrema pobreza, a favor de una gestión de instituciones sociales que responda cada vez más y mejor a las necesidades de los más vulnerables del país.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones a continuación serán de ayuda para los gerentes sociales de casas-hogar o de programas e instituciones dirigidos a niños, niñas y adolescentes en riesgo social o en estado de abandono. Dichas recomendaciones inciden en que cualquier estrategia de intervención debe basarse en un contacto individualizado que permite identificar las necesidades y potencialidades de cada niño, niña y adolescente. En este sentido, estas estrategias deben ser diseñados para favorecer al *individuo*, más que al *status quo* de las políticas y normas de la institución misma.

ALIANZA CON PROFESIONALES

Gestión de la Alianza con Profesionales

1. Realizar una evaluación permanente de las políticas de contratación y el grado de satisfacción de los colaboradores con respecto a sus funciones, sus condiciones laborales y el clima laboral a fin de reducir la tasa de rotación de personal y potenciar la eficacia del trabajo realizado con los NNA.
2. Realizar una evaluación permanente del desempeño profesional de los colaboradores de la institución, a fin de detectar sus fortalezas y requerimientos de capacitación.
3. Elaborar e implementar un programa de inducción y capacitación continua para colaboradores. Se debería contemplar como temas claves del programa la difusión de las políticas y normas institucionales, así como promover el diálogo continuo sobre las mismas; la elaboración y actualización permanente de una guía que recoja las buenas prácticas y experiencias positivas de los colaboradores; sensibilización de los colaboradores en múltiples temas sobre la niñez y la adolescencia para promover su mejor desempeño.
4. Elaborar políticas internas de manejo institucional que tengan como base fundamental la promoción de la autonomía e individualidad de los adolescentes.

Clima y condiciones laborales

5. Buscar un acercamiento estrecho entre todos los colaboradores de la institución, preservando y ampliando los canales de comunicación para potenciar las relaciones interpersonales entre todos los niveles jerárquicos.
6. Cultivar una cultura abierta a la reflexión permanente y la escucha activa entre todos los miembros del equipo de trabajo.
7. Diseñar políticas y normas que aminoren los costos de trabajar en una *Institución Total*, contemplando horas de esparcimiento, asesoramiento psicológico individual y grupal continuo, entre otras consideraciones.

Sanciones y Privilegios

8. Realizar un trabajo en equipo que promueva un diseño formal del sistema de sanciones y premios, contemplando la individualidad de cada NNA en base a su historial de vida y su desarrollo particular. Como parte de este sistema se recomienda realizar reuniones mensuales de reflexión y retroalimentación entre los colaboradores con la finalidad de armonizar criterios y evaluar el impacto conjunto de los premios y sanciones en el caso de cada adolescente como individuo particular, así como el impacto que tienen estos premios y sanciones en el grupo en general dentro de este ambiente de convivencia.
9. Todas las sanciones y premios deben acompañarse por una reflexión por parte de los colaboradores y del NNA, evitando de esta manera la mecanización de los actos y promoviendo la motivación intrínseca.

Premios

11. Enfatizar el reforzamiento positivo, promoviendo el uso de motivaciones inmediatas, así como halagos públicos y privados. Además, es importante fomentar el uso de estímulos que promuevan una visión a largo plazo, considerando la conducta durante el tiempo vivido en la institución.
12. Enfatizar los *factores protectores de la Resiliencia* en el diseño de los premios, por ejemplo mediante paseos, tiempo libre, oportunidades educativas,

equipos o aparatos que sean de utilidad al egresar de la institución, y campeonatos y torneos que desarrollan capacidades. Estos estímulos positivos deben ser priorizados por encima del uso de satisfacciones inmediatas.

13. Premiar también a los NNA que se esfuerzan por mejorar y no sólo a los que tienen buen rendimiento.

Sanciones

14. Diseñar las sanciones para desarraigar conductas no deseadas, tomando el debido cuidado para que estas sanciones no supriman los derechos del NNA.

15. Jerarquizar las conductas no deseadas, aplicando sanciones sólo a aquellas que rompen más los límites, dejando pasar pequeñas travesuras que son expresiones de la individualidad.

16. Construir canales de comunicación que promuevan la confianza y un diálogo abierto con los adolescentes en lo referente al embarazo y enamoramiento. Explicitar las razones por las cuales no se permite las relaciones amorosas entre adolescentes, a fin de que los adolescentes internalicen de mejor manera dicha prohibición y que tomen decisiones conscientes y acertadas referentes a ella. Lo anterior ayudaría a evitar el uso de sanciones colectivas, que por lo general se dan cuando ha habido roturas referidas al enamoramiento.

RELACIONES CON PERSONAS CLAVES

1. Diseñar todas las políticas de gestión para promover, cuando sea posible, la reinserción familiar de los NNA.

2. Elaborar una estrategia dirigida a los NNA y a los padres que sirvan para minimizar el impacto del ingreso y la separación familiar. Dicha estrategia debe sensibilizar al niño acerca del motivo de su ingreso mediante la orientación por un profesional capacitado para tal fin, así como también ayudarlo a entender y asimilar las normas de convivencia de la institución. Además, esta estrategia debería contemplar una orientación para los familiares de los NNA, brindándoles estrategias de comunicación y acercamiento que les ayudarían a mantener un

vínculo saludable con los niños y adolescentes durante su permanencia en la institución.

3. Implementar talleres permanentes para mejorar la comunicación y confianza entre padres e hijos, e involucrar a la familia extensa cuando sea pertinente.

4. Implementar un programa de visitas de los adolescentes a sus casas desde el inicio de la adolescencia, previa evaluación de riesgo.

5. Implementar un programa de sensibilización para los familiares de los NNA que no reciben visitas. Cuando se ve imposibilitado el trabajo con los familiares de un NNA, contemplar la posibilidad de que los menores salgan de la institución los días de visita para disminuir el impacto negativo por la ausencia de sus familiares.

6. Potenciar la red familiar entre hermanos albergados dentro de la misma institución, generando espacios para fortalecer el vínculo familiar.

7. A fin de que los niños y adolescentes tengan una mayor comunicación con sus familiares y con su entorno en general, facilitar el uso de talleres de cómputo con conexión a Internet así como el uso de teléfonos fijos o celulares, brindado a su vez charlas de concientización acerca de los beneficios, desventajas y riesgos asociados con su uso.

MULTIPLICIDAD DE ROLES

1. Elaborar y promover políticas orientadas a la socialización de los NNA con su entorno mediato e inmediato: asignar un presupuesto mensual para salidas y paseos; coordinar con eficiencia y transparencia las salidas, realizándolas con frecuencia; llevar a los niños y adolescentes a realizar labores sociales en la comunidad y en otros albergues; reconocer la necesidad que tienen los adolescentes de frecuentar a sus amigos que viven fuera de la institución; impulsar el trabajo pre-laboral desde un año antes del egreso de la institución, encontrando los medios legales que permita a los adolescentes, que así lo deseen, trabajar en los veranos.

2. Ofrecer una amplia variedad de talleres, para incrementar la capacidad de comunicación del NNA, por ejemplo, crear talleres de expresión corporal, canto, cajón y teatro con puestas en escena; realizar seminarios-talleres a los cuales se invite a otros jóvenes de la comunidad permitiendo que los NNA interactúen con jóvenes de la misma edad; invitar a los jóvenes egresados para compartir sus testimonios sobre la vida independiente con los NNA albergados; evaluar la posibilidad de capacitar a los adolescentes en el manejo de vehículos (como mínimo, para estudiar para el examen escrito de las reglas de tránsito). Al fomentar la participación en estos talleres, siempre se ha de tomar en cuenta las habilidades y la vocación del adolescente.
3. Implementar programas permanentes que refuerzan la autoestima y habilidades sociales de los adolescentes.
4. Promover en los NNA el sentido de pertenencia a su país, su cultura, y a un mundo más amplio en general, mediante paseos culturales, educación cultural, y asistencia para espectar aquellos partidos deportivos transmitidos por televisión, ya sea de fútbol, voley u otros deportes, en los que intervengan jugadores nacionales.
5. Crear clases de quechua y/o aymara, para los NNA quechua o aymara hablantes y para todos aquellos a los que les interese aprender estos idiomas, teniendo de ese modo la oportunidad de mantener su lengua materna en algunos casos, y de reforzar la identidad cultural en general.
6. Crear y/o ampliar la biblioteca de la institución y a la vez implementar un taller de lectura que estimule este hábito. Contemplar la posibilidad de capacitar a algunos adolescentes en la administración de la biblioteca.
7. Contar con material y recursos didácticos variados para su uso en la nivelación académica. Asimismo, brindar una capacitación continua a los colaboradores en el uso de dichos recursos, así como la creación de espacios para fomentar una retroalimentación continua entre los profesionales para poder renovar sus estrategias de intervención con los niños y/o adolescentes.

EXPECTATIVAS ALTAS

1. Dentro del programa de inducción del colaborador y su capacitación continua, brindar estrategias de comunicación que le permita fijar expectativas altas pero realistas para los NNA, así como brindar a los adolescentes herramientas para lograrlas.
2. Implementar un sistema de diagnóstico de intereses y habilidades para cada adolescente, junto con un plan de acción anual para desarrollar y potenciar estos intereses.
3. Implementar un sistema por el cual cada adolescente desarrolle su propio Plan de Egreso de manera conjunta con los colaboradores de la institución, estableciendo metas anuales previo egreso así como un plan de monitoreo y seguimiento que dure por lo menos 12 meses post egreso.
4. Identificar a los NNA que tienen muy buen potencial académico en la escuela secundaria y conseguir financiamiento para subvencionar sus estudios superiores (mediante iniciativas pro-fondos o alianzas estratégicas), incluso cuando se haya logrado su reinserción familiar.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIZA SEGOVIA, Sergio
1995 "Propuesta de modelo estructural sobre el desarrollo del asistencialismo de menores y la marca de necesitado". *Política y Sociedad*, N° 19, pp. 151 - 160. Universidad de Jaén, Madrid. Consulta: 12 de mayo de 2008.
<<http://revistas.ucm.es/cps/11308001/articulos/POS09595230151A.PDF>>
- BENARD, Bonnie
1995 "Fostering Resilience in Children". En *Eric Digest*. 14 de junio, 1995. Consulta: 24 de julio de 2007.
<<http://resilnet.uiuc.edu/library/benard95.html>>
- CAMPOS, Tatiane N., Zilda DEL PRETTE y Almir DEL PRETTE
2000 "(Sobre)Vivendo nas ruas: habilidades sociais e valores de crianças e adolescentes". En *Psicologia: Reflexão e Crítica*. Volumen 13, N°3, pp. 517-527. Consulta: 7 de diciembre de 2007.
<<http://www.scielo.br/pdf/prc/v13n3/v13n3a19.pdf>>
- CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y SERVICIOS EDUCATIVOS
2009 "Camino a la educación inclusiva - Proyecto Roma". Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Consulta: 12 de octubre 2009.
<http://www.pucp.edu.pe/cise/docs/educacion_exclusiva.pdf>
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ
2007 *Ley 29174. Ley General de Centros de Atención Residencial de Niñas, Niños y Adolescentes. 22 de diciembre.*
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ
2000 *Ley 27337. Ley que aprueba el Nuevo Código de los Niños y Adolescentes. 02 de agosto.*
- DOMÍNGUEZ, Elsy y Rubiela GODÍN
2007 "La resiliencia en familias desplazadas por la violencia sociopolítica ubicadas en Sincelejo". *Psicología desde el Caribe. N° 19, enero a julio de 2007, pp 154 – 180.* Consulta: 10 de agosto 2009.
<http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/psicologia_caribe/19/6_Laresiliencia0en.pdf>
- DELL'AGLIO, Débora D. y Claudio S. HUTZ
2004 "Depressão e Desempenho Escolar em Crianças e Adolescentes Institucionalizados". *Psicologia Reflexão e Crítica*. Vol. 17, número 003, pp. 351-357. Porto Alegre: Universidad Federal do Rio Grande do Sul. Consulta: 05 de octubre 2007.
<<http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a08v17n3.pdf>>
- DOWD, Tom y Jeff TIERNEY
2005 "*Teaching social skills to youth: A step-by-step guide to 182 basic to complex skills plus helpful teaching techniques*". Boystown, Nebraska. Boys Town Press.
- FUNDACIÓN SANTA MARTHA
1997 "Objetivos". Consulta: 23 de octubre 2007.

<<http://www.fundacionsantamartha.org/objetivos.htm>>

GILLIGAN, Robbie

2004 "Promoting Resilience in Child and Family social Work: Issues for Social Work Practice, Education and Policy". *Social Work Education*. Vol. 23, No. 1, febrero 2004, pp 93-104. Consulta: 26 de julio de 2007.
<<http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a713632132>>

GOFFMAN, Erving

1992 *Internos*. Buenos Aires: Amorrortu Editora.

INEI

2009 INFORME TÉCNICO N° 03 Setiembre 2009. Consulta: 25 de octubre de 2009.
<<http://www1.inei.gob.pe/web/BoletinFlotante.asp?file=8685.pdf>>

INEI

2009 Nota de Prensa N° 063 Mayo 2009. Consulta: 25 de octubre de 2009.
<<http://www.inei.gob.pe/web/NotaPrensa/Attach/8316.pdf>>

KAST, Freeman y James ROSENZWEIG

1988 *Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y Contingencias*. Cuarta Edición. México D.F.: McGraw Hill, Interamericana de México.

KNEIDEK, Tony (editor)

1992 "Resilient Children: 'Making It' in a Tough World". EN: *Northwest Policy, A Newsletter of the Northwest Regional Educational Laboratory*. Issue Topic: Resiliency: Developing Protective Factors in Children. Portland. Consulta: julio de 2005.
<<http://www.enc.org/print/topics/equity/articles/document.shtm?input=ACQ-111346-1346>>

MASTEN, Ann

2007 "Children Who Overcome Adversity to Succeed in Life". Universidad de Minnesota. Consulta: 07 de octubre 2009.
<http://www.extension.umn.edu/distribution/familydevelopment/components/7565_06.html>

MIRANDA, Noemí

2008 "Amigos dan estabilidad emocional al desarrollo de los adolescentes". *La Tercera*. Santiago de Chile, 8 de abril de 2008. Consulta: 12 de agosto de 2009.
<http://web.latercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5726_50043700,00.html>

MUNIST, Mabel y otros

1998 *Manual de identificación y promoción de la resiliencia en niños y adolescentes*. Organización Panamericana de la Salud - Organización Mundial de la Salud -Fundación W.K. Kellogg.

NIEVES, Maria

1987 *La apercepción familiar del niño abandonado*. México D.F. : Editorial Trillas.

- NOGUEIRA, Marcia Pompeo
2008 *Teatro com meninas e meninos de rua: nos caminhos do Ventoforte*. São Paulo: Editora Perspectiva.
- OCÓN DOMINGO, José
2000 "Evolución y situación actual de los recursos de protección de menores en España". *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Volumen: 45. Consulta: 02 de enero 2009.
< <http://www.mtas.es/es/publica/revista/numeros/45/estudio1.pdf>>
- PEREZ-PALMA, Pilar y otros
1994 *Lineamientos para una metodología de intervención con niños y adolescentes de la calle*. Lima: DAPSEU y CICAD.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ
2005 *Decreto Supremo 003-2005 - MIMDES.: Aprueban Reglamento de Funciones del MIMDES como ente Rector del Sistema Nacional de Atención Integral al Niño y al Adolescente. 04 de febrero*.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
2007 Informe sobre Desarrollo Humano 2007-2008. La lucha contra el cambio climático: Solidaridad frente a un mundo dividido. Consulta: 25 octubre de 2009.
< hdr.undp.org/en/media/HDR_20072008_SP_Complete.pdf>
- RODRÍGUEZ-MARTOS DAUER, Ricard.
1995 *El buque mercante como institución total*. Tesis de Doctorado. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.
- SALGADO, Jesús, Carlos REMESEIRO y Mar IGLESIAS
1996 "Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME". *Psicothema*, Vol. 8, N° 2, pp. 329-335. Consulta: 12 de junio de 2009.
<<http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>>
- SÁNCHEZ, Adelaida M y Miguel A. MARTÍNEZ
2001 "Diferencias Individuales y Sociodemográficas entre Adolescentes que viven en el Hogar Familiar y Adolescentes que viven en Residencias Escolares". *Revista de Psicología General y Aplicada*. N° 54. pp 587 – 603. Facultad de Psicología. Universidad de Granada. Consulta: 01 de julio de 2008.
<<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2364926>>
- SANDLER, Irwin y otros
1989 "Social support as a protective factor for children in stress", *Children's Social Networks and Social Supports*. Capítulo 12, pp. 277-307. Nueva York: Editorial D. Belle, John Wiley.
- SHIRK, Martha y Gary STANGLER
2004 *On their own: what happens to kids when they age out of the foster care system*. Boulder, Colorado: Westview Press.
- UNICEF
2009 "Convención sobre los Derechos del Niño". Consulta: 20 de enero de 2009.
< <http://www.unicef.org/spanish/crc/>>

ANEXOS**ANEXO I****DOCUMENTOS REVISADOS**

1.	Constitución de la Fundación Santa Martha
2.	Reglamento Interno
3.	Libro de Actas de los últimos cinco años
4.	Memorandos internos con dos años de antigüedad
5.	Página Web de la FSM: http://fundacionsantamartha.org

ANEXO II

GUIA DE ENTREVISTA INDIVIDUAL SEMI-ESTRUCTURADA

Objetivo Específico 1: Conocer las normas necesarias para el funcionamiento de la vida institucional que influyen en el desarrollo integral de los adolescentes que viven en la FSM.

Preguntas de la entrevista:

- Cuéntame un poco acerca de tu trabajo aquí en la FSM.
- Cuéntame de un día típico tuyo acá en la FSM.
- Y estas actividades, ¿siempre las has hecho o desde cuando?
- ¿Son iniciativa propia, o forman parte de tus responsabilidades establecidas por la institución?
- Y aparte de todo lo que me has dicho, ¿qué más pasa en tus días?
- ¿Cómo es la vida de los adolescentes acá? ¿Puedes describir un día típico de semana para un chico o una chica de 15 años?
- ¿Y un día de fin de semana?
- ¿Algo más que caracteriza su vida aquí?
- ¿Según tu comprensión, cuáles son los objetivos de la FSM?
- ¿Cómo llegaste a conocer estos objetivos? (¿Se difunden por escrito, verbal?)
- ¿Qué reglas tiene la FSM para que esos objetivos que tú mencionaste se cumplan?
- De estas reglas que tú has mencionado, ¿hay algunos que están escritos y que les exigen que se cumplan? ¿Cuáles serían?
- ¿Y hay algunas reglas que sean obligatorias pero que sean *verbales*? ¿Cuáles serían?
- A veces hay ciertas situaciones que tienen una regla, pero por costumbre esa regla es más flexible, como por ejemplo, si el recreo fuera de 30 minutos pero todos los días se extiende a 45 minutos. Esto es una costumbre. ¿Hay otro tipo de situaciones similares al ejemplo?

- Entre los adolescentes, queremos saber qué tipos de reglas de convivencia tiene ellos. Por ejemplo, relaciones de poder, prestigio, jerarquía (*origen, rendimiento escolar, entre otros*).
- ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo entre trabajadores? (*por ejemplo, relaciones de poder, niveles de confianza*)
- ¿Cómo describirías la comunicación entre los departamentos?
- ¿Según tu experiencia, cómo son las coordinaciones entre los distintos departamentos? (*por ejemplo, tu departamento con: trabajadores sociales, psicólogos, Educadores, operarios, equipo directivo*)
- Entre los adolescentes y trabajadores, ¿cómo son las relaciones? (*por ejemplo, relaciones positivas y relaciones difíciles*)

ANEXO III

NORMAS INFORMALES NO INCLUIDAS EN EL MANUAL DE CONVIVENCIA

1. Coordinación y comunicación interna

1.1 Las normas generalmente se dan a conocer mediante charlas personales, reuniones grupales, observación y memorando y pueden cambiarse en las reuniones con el directivo.

1.2 El nuevo trabajador deberá recibir información respecto de las normas generales y las normas específicas en el transcurso de su trabajo, ambas generalmente de forma oral.

1.3 La coordinación interdepartamental se da mayormente de forma verbal, y excepcionalmente por escrito.

1.4 Toda salida de la Casa-Hogar Villa Martha, tiene que tener una autorización de Administración o de la persona encargada en ese momento.

1.5 Las salidas de los menores fuera de la Casa-Hogar deben ser coordinadas y controladas.

1.6 Se debe acatar las indicaciones que la Dirección dispone de manera inmediata.

1.7 Queda terminantemente prohibido salir de la Casa-Hogar pasadas las 8:00 p.m., salvo excepciones que sí lo ameriten, como son emergencias de salud, llamadas de familiares, Internet.

1.8 Las normas de la Casa-Hogar deben cumplirse y pedir autorización para cualquier cambio o modificación a la persona inmediata superior que se encuentre en la Casa-Hogar, mejor aun si esta modificación se hace con anterioridad para de esta forma evitar la desorganización.

1.9 Los psicólogos realizan terapias individuales, estimulación temprana y apoyan a los Educadores.

1.10 Las actividades extra-rutinarias realizadas el día sábado son dirigidas por asistencia social según las pautas dadas por la administración.

1.11 Se debe realizar a diario un seguimiento del comportamiento de los menores mediante un registro conductual con el apoyo de los Educadores. El registro considera: orina en la cama, orden de cajones, cama arreglada, ropa limpia y doblada, toallas colocadas en su cama, hora de despertar, obediencia,

colaboración. El área de psicología es la encargada de dar apoyo a los Educadores.

1.12 Se debe dar continuidad a los proyectos.

2. Referente a los Educadores

2.1 La función del Educador es permanecer con su grupo y velar por el seguimiento, desempeño y buen funcionamiento de su grupo, así como impartir indicaciones y que estos las cumplan.

2.2 El Educador no debe guardar dinero de los adolescentes.

2.3 Los libros y demás materiales los recogerá el Educador. Las mochilas y demás materiales tienen que permanecer en el pabellón. Todos los menores a su cargo tienen que esperar a su maestro en su aula.

2.4 Los Educadores deben levantarse durante la noche para hacer el control de enuresis pudiendo ser apoyados por los guías o por otros NNA.

2.5 Los Educadores deben levantar a los albergados cada mañana.

2.6 Los Educadores asignan el rol de tareas específicas de cada pabellón (semanal o diario, a criterio de cada Educador).

3. Referente a los menores

3.1 Los menores reciben educación académica o técnica en los centros educativos externos a nivel de primaria, secundaria, CEOs, y PRONOE de acuerdo a sus habilidades.

3.2 Los menores deben asumir responsabilidades en el cumplimiento de tareas.

3.3 La asistencia a los talleres es obligatoria y la elección en su participación será del menor, salvo casos de indisciplina.

3.4 Los menores matriculados en el colegio, los CEOs y el PRONOE deben asistir a sus clases.

3.5 No se permite jugar pelota o correr en los pabellones.

3.6 Está mal visto que los adolescentes varones y mujeres estén conversando entre sí a cualquier hora del día.

4. Comedor

- 4.1 No se debe servir ningún tipo de alimento en el comedor si las mesas no están debidamente ordenadas.
- 4.2 Está prohibido preparar menús especiales a los trabajadores de la Casa-Hogar sin autorización.
- 4.3 Está prohibido que se lleve la vajilla de acero inoxidable afuera del comedor.
- 4.4 Previo a cada comida los chicos deben realizar la formación (ponerse en cola, tomar distancia entre sí, ponerse en posición de 'firmes') de acuerdo a su pabellón e ingresar al comedor con las manos puestas atrás.
- 4.5 Se debe realizar una oración antes y después de cada comida.
- 4.6 Los trabajadores que duerman en la Casa-Hogar deben estar presentes durante la hora de desayuno de los chicos.
- 4.7 Está terminantemente prohibido llevar alimentos a cualquier área, a excepto que la ocasión así lo amerite (niños enfermos o niños de inicial).

5. Premios y sanciones

- 5.1 Hay un sistema de modificación de conducta en el cual la buena conducta debe ser premiada y la mala conducta sancionada.
- 5.2 En el sistema de premios y sanciones se utiliza los siguientes reforzadores: alimentos, golosinas, televisión, paseos.
- 5.3 Los premios para el buen comportamiento incluyen aumentos de comida, golosina, pan, skate, bicicleta, comer en la calle...
- 5.4 Las sanciones para el mal comportamiento incluyen una actividad más de limpieza, aumentar actividades, quitarles televisión, postre, almorzar tarde. . .
- 5.5 Las áreas administrativas, de trabajo social, psicología y los Educadores pueden aplicar sanciones.
- 5.6 De acuerdo a la circunstancia, se puede manejar la disciplina de los menores según el criterio del trabajador (Ej. Durante las horas de comida, en el pabellón, la hora de despertar etc.)
- 5.7 Los menores pueden ser retirados de la institución por faltas graves.
- 5.8 La sanción se da de acuerdo al formato de conducta

6. Actividades rutinarias

6.1 El aseo personal y la limpieza en general es obligatoria. Aun que a veces la ropa es sucia y los niños no siempre se bañan.

6.2 Hay actividad religiosa en la capilla los días lunes, miércoles y viernes a las 6:30am y los domingos a las 10:00 a.m., a la cual se debe incentivar a los niños a participar.

6.3 Es de entera responsabilidad de los encargados tanto de Panadería como de Repostería el cumplimiento de todas las normas (higiene, comportamiento, limpieza) dentro de esta área.

6.4 Los Educadores deben dormir en los pabellones mientras que los demás trabajadores que optan por quedarse tienen dormitorios aparte.

6.5 No se puede modificar las horas de los alimentos y las idas y regresos a los centros educativos.

6.6 Se debe promover la asistencia de los menores a los talleres, la capilla, el colegio, los CEOs y el PRONOE

6.7 El último domingo de cada mes los familiares pueden visitar a los menores.

7. Otros

7.1 Se debe evitar contactos físicos con los menores que pueden ser mal interpretados con los menores.

7.2 Está mal visto que los trabajadores de distinto género opuesto estén conversando en la noche o a escondidas y reiteradamente.

7.3 Los trabajadores que duerman en la Casa-Hogar deben estar presentes en la oración matinal en la capilla

8. Creadas por adolescentes

8.1 A veces las niñas con mayor antigüedad discriminan a las niñas recién ingresadas. También los hombres y mujeres a partir de los 13 años de edad.

8.2 A veces las adolescentes mujeres dejan a un lado las adolescentes medicadas.

8.3 El poder y el respeto se consigue con las herramientas que uno tiene dentro de su alcance (por ejemplo, las frutas de la chacra, las porciones de comida, el

pan). El tener cierto tipo de poder no asegura poder en todo y se lo pueden quitar por otro motivo. Los niños utilizan la fuerza física como elemento de poder.

8.4 Se otorga respeto a los adolescentes que se están preparando para la universidad así como a las guías y los guías que se encargan de los niños de inicial.

8.5 Se fastidia a algunos varones que demuestran tendencias homosexuales.

8.6 Los adolescentes tienden a sectorizarse por género y por conducta.

8.7 Entre los albergados hay una relación de hermandad y de protección mutua.

8.8 Los hermanos de sangre en algunos casos mantienen una cercanía, en otros casos no.

8.9 Los adolescentes a su discrecionalidad confieren un trato de mayor confianza a algunos trabajadores y de menos confianza a otros.

9. Rutina diaria

9.1 Existe una rutina diaria que generalmente sigue el mismo patrón a lo largo de la vida de la institución del lunes a viernes.

9.2 Hay discrecionalidad en el cumplimiento de algunos horarios tales como: despertar a los menores, ir a la capilla, final del almuerzo, cepillarse los dientes y concluir sus cosas pendientes.

MENORES:

Lunes a viernes

Los menores son despertados por los Educadores.

- 6:30 a.m. Asisten a la capilla *Lunes, Miércoles y Viernes*

Los menores de primaria van al colegio acompañados de sus Educadores

A veces los psicólogos llevan a los niños de Inicial para hacerles terapia en las mañanas

- Hasta las 9:00 a.m. las guías apoyan en cuidar a los niños de Inicial

- Se hace oración al empezar y terminar los alimentos.

-13:00 horas: algunos adolescentes van al colegio.

- Los menores de primaria se bañan antes del almuerzo.

-13:30 horas: Los menores ponen la mesa.

- Uno de los menores se queda a limpiar la mesa luego del almuerzo

- 15:00 horas: algunos adolescentes van al CEO.

- 16:30 a 18:00 – 18:30 horas (aproximadamente 2 horas) Hora libre para los menores de Primaria
- 18:00 horas: los adolescentes regresan del colegio.
- Entre 19:00 y 20:00 horas: los adolescentes regresan del CEO.
- Los chicos forman cola con las manos atrás para cenar. Aun que no siempre lo hacen.
- Hasta las 21:30 horas (como máximo hasta las 22:00 horas) ven televisión LOS VIERNES Y SÁBADOS.
- 21:00 Hora de acostarse. (VIERNES Y SÁBADO A LAS 22:00)

- **Sábado**

- 07:00 y 7:30 a.m. Levantarse. 8:00 a.m. Desayuno.
- Hasta la 12:00 limpieza general y profunda: desarman el comedor, la capilla, los pabellones y cocinan.
- 13:30 horas: Almuerzo
- Lavan su ropa.
- Descansan.
- Conversar con ellos.
- Juegan con el apoyo de los Educadores
- A los más pequeños se les cuenta un cuento.

Domingo

- 06:00 a.m.: Levantarse
 - Toman desayuno más relajadamente.
 - 10:00 a 11:00 a.m.: Misa
- En la tarde:
- Ver televisión, jugar fútbol, hacer actividades que a los menores les gustan.
 - A veces salen de paseo con un Educador.
 - A veces viene gente de la calle a hacerles alguno tipo de programa social.
 - Día de visita. A partir de las 9:00 a.m. Pueden ingresar hasta las 13:00 horas. Se pueden quedar hasta las 17:00 horas.

Feriados

- 06:00 a.m.: Levantarse
- 10:00 – 11:00 a.m.: Algunas veces acuden a Misa.

ANEXO IV

 GUÍA DE ENTREVISTAS INDIVIDUALES A PROFUNDIDAD
CON TRABAJADORES.

Introducción

1) Cuéntame un poco de tu trabajo aquí en la FSM.

2) ¿Cómo percibes las diferencias para los jóvenes entre vivir en esta institución y vivir con sus familias?

Relación de actividades positivas. Estrategias explícitas que fomentan la Resiliencia.

3) ¿Qué hace la Fundación que sirve de ayuda a los niños a superar las dificultades de su situación de abandono? (Tocar preguntas 4-9)

4) ¿Qué actividades realizan los niños fuera de la institución?

5) **(Recomendación:)** ¿Y qué otras actividades crees sería bueno realizar?

6) ¿Qué relación mantienen los niños con sus familiares?

7) **(Recomendación:)** ¿Y hay alguna manera que la FSM podría mejorar esto?

8) ¿Cómo es la relación entre los trabajadores y los niños?

9) **(Recomendación:)** ¿Y se podría mejorar de alguna manera?

9^a) ¿De qué maneras se premia la buena conducta de los niños? ¿Y de qué maneras se sanciona la mala conducta?

9^b) **(Recomendación:)** ¿Y se podría mejorar de alguna manera?

10) ¿Cómo vez a los niños varones de aquí a 10 años?

11) ¿Y a las niñas?

(En caso se haga una distinción entre jóvenes exitosos y jóvenes no exitosos: ¿Que distingue a los que si tendrán éxito y a los que no?)

12) ¿Cómo crees que la FSM prepara a los jóvenes para la vida independiente? (tocar temas sociales, laborales, emocionales, y vida cotidiana)

13) ¿Y con qué habilidades realmente egresan los adolescentes de la FSM para enfrentar el mundo?

14) **(Recomendación:)** ¿De qué maneras crees que la FSM podría preparar aún mejor a los jóvenes albergados para la vida independiente?

¿Y en los aspectos sociales y emocionales, qué más se podría hacer?

Está claro que la Casa-Hogar tiene un impacto muy positivo en los niños. Sin embargo, el mismo hecho de vivir en una institución también trae consecuencias negativas para su desarrollo.

Relación de aspectos que generan costo al adolescente.

15) ¿Cuáles crees que serían los impactos negativos para el desarrollo de los jóvenes al vivir en una institución?

16) ¿Y cómo esto se da en la FSM? ¿Puedes darnos algunos ejemplos?

Perspectiva de los adolescentes (según el trabajador)

17) ¿Cómo crees que los adolescentes perciben a la FSM?

¿Puedes darnos algunos ejemplos?

Comparar la FSM con otras instituciones.

18) En su experiencia profesional, ¿con qué habilidades cuentan los adolescentes de la FSM al salir de la institución al ser comparados con otras instituciones similares?

CIERRE

Muchas gracias por el tiempo que nos has dedicado hoy día. ¿Qué le pareció la entrevista? ¿Qué le gustó y no le gustó? ¿Hay algo más que nos quieres contar? ¿Tienes tal vez algunas preguntas para nosotros?

ANEXO V

**METODOLOGÍA DINÁMICA CON LOS ADOLESCENTES
(MAPA DE MI MUNDO Y VISITA GUIADA)**

- 1) Rompehielos: (15 minutos) (véase ejemplares Anexo VI)

El rompehielos incorpora elementos gráficos y textuales para ampliar las herramientas de comunicación de los adolescentes. Nos basamos en el enfoque 'me gusta' y 'no me gusta' por su sencillez y para despertar el interés de los adolescentes.

Distribuir formato:

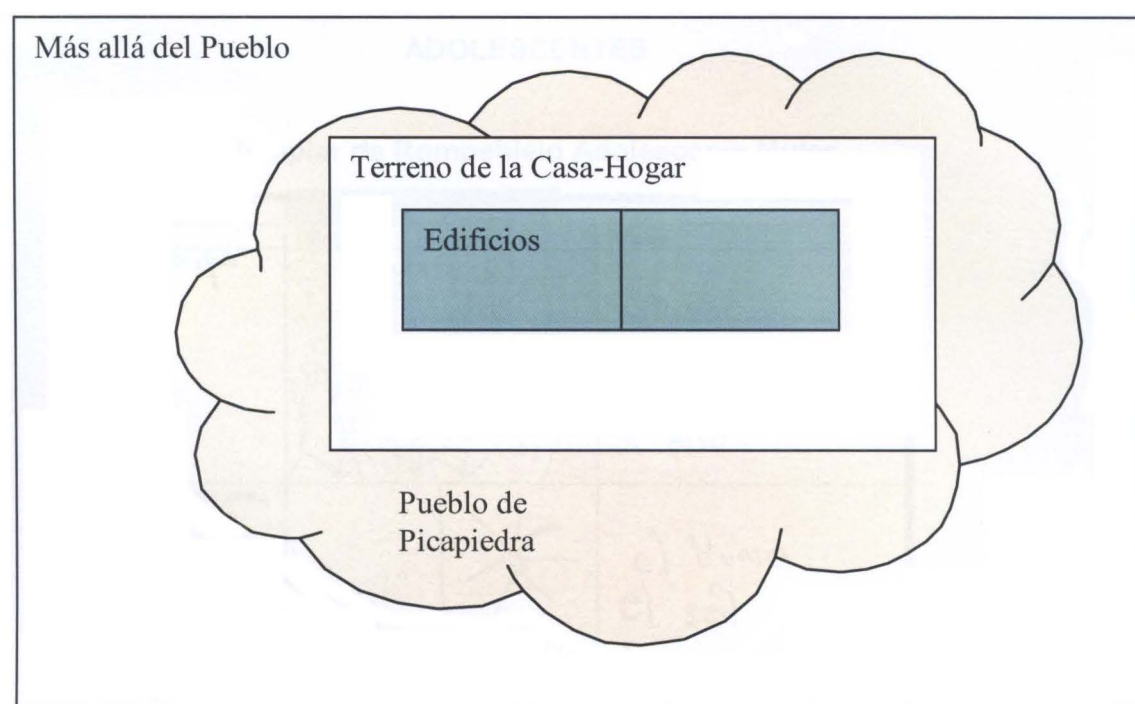
Nombre:		
	Dibujo	Palabra
Me gusta		
No me gusta		

- 2) Presentación y comentario de cada adolescente. (10 minutos)

- 3) Mapa de Mi Mundo (30 minutos).

Introducción del ejercicio: Vamos a crear un mapa de su mundo usando papelógrafos y plumones. Agrega a este esquema todos los lugares que son importantes para ustedes. Pueden ser lugares que les encanta así como lugares o cosas que no les gusten mucho. Pueden utilizar palabras, dibujos o la combinación de las dos cosas. Pueden ser lo más creativos que quieran. Vamos tomar 30 minutos para esto.

Los adolescentes participaban con mucho entusiasmo en esta actividad. Los resultados se demuestran en los Anexos VII a X.





Fuente: Elaboración propia

- 4) Presentación de sus mapas (15 minutos).
- 5) Intermedio (15 minutos).
- 6) Los espacios representados por los adolescentes en sus mapas serán visitados por el grupo y un investigador. Durante esta visita guiada se buscará conocer las experiencias vividas por los adolescentes en los lugares visitados. (45 minutos)



ANEXO VI

EJEMPLARES DEL ROMPEHIELO: METODOLOGÍA DINÁMICA CON LOS ADOLESCENTES

Ejemplar de Rompehielo Adolescente Mujer

Nombre:	Dibujo	Palabra
Me gusta		volar. Naturaleza el aire.
No me gusta		el humo el sol los insectos

Ejemplar Rompehielo Adolescente Varón

Nombre:	Dibujo	Palabra
Me gusta		• Me gusta estar mis cuadernos al día También me gusta estudiar.
No me gusta		• lo que no me gusta es los frijoles.

ANEXO VII

MAPA DE MI MUNDO: CONSOLIDADO ADOLESCENTES VARONES

Edificio:	Baño [dibujo incomprensible] Mi cama [dibujo de una cama] El radio [dibujo de una radio] Casillero [dibujo de un casillero] Tele [dibujo de una tele con un equipo o una computadora] Cómputo[dibujo de un niños o adolescente utilizando una computadora] Dibujo de un chico jugando futbol y un arco MC [dibujo de un labio rojo y sensual] DR [dibujo de un Extraterrestre]
Terreno de la Casa-Hogar	La losa [dibujo de una losa deportiva] Dibujo de unos columpios Dibujo de un arco Dibujo de una malla verde [¿será la cancha de voley?] Capilla [dibujo de una capilla] Oscar [dibujo de un campesino con sombrero] Árbol [dibujo de uno] Uva "[dibujo de una] Las ricas manzanas [dibujo de una manzana roja] Dibujo de un plátano rojo Choclo [dibujo de unas ramas] Oveja [dibujo de una] Chanco [dibujo de uno] Chambi [dibujo de un animal – posiblemente un cerdo - y un objeto – posiblemente una comba] De la chagra [dibujo de una cabeza de caballo] ¿? Borrón rojo Dibujo de una cara sonriendo Pibul [dibujo de un perro enorme musculoso con pies humanos y

	<p>un lazo en la cola]</p> <p>NM [dibujo de una cabeza humana con los pelos parados en un estilo gracioso]</p> <p>FS [dibujo de una cabeza humana con un sombrero]</p> <p>LN [dibujo de una cabeza humana con pelos crespos y negros]</p>
Pueblo de Picapiedra	<p>BN [dibujo de una cabeza humana con sombrero con antenas]</p> <p>DC el náufrago</p> <p>GU [dibujo de una cabeza humana de perfil con nariz larga]</p> <p>FD [Dibujo de un pie]</p> <p>Dibujo de un niño con [gracioso] con lengua para fuera y ojos grandes con estrabismo.</p> <p>Las manzanas [dibujos de manzanas]</p> <p>Dibujo de árboles verdes</p> <p>Ingeniero chacra [Dibujo de una persona cerca de flores]</p> <p>Dibujo de paisajes</p> <p>Pibol [dibujo de un Pit Bull]</p> <p>Dibujo de un perro</p> <p>Dibujo de un perro</p> <p>Dibujo de un árbol</p> <p>Mascotas</p> <p>Mono [dibujo de uno]</p> <p>Chahi</p> <p>Dibujo de un auto</p> <p>Dibujo de una pista con un auto</p> <p>Dibujo de un camión</p> <p>Tumbas [dibujo de tres tumbas con los nombre de DV, PC y CA]</p> <p>Pollería San Sebastián [dibujo de un pollo a la braza caliente en un plato]</p> <p>Dibujo de una cancha deportiva</p> <p>Mi cole [dibujo de la fachada del Colegio Juan Velasco Alvarado]</p>

	<p>con su nombre escrito]</p> <p>Dibujo de varias casas</p> <p>Dibujo de una capilla con varias personas en la puerta diciendo ¡NO!</p> <p>Dibujo de un muñeco</p>
Mas allá del Pueblo	<p>La cara de DC [dibujo de una cabeza humana con lunares en la cara]</p> <p>ES te veo [Dibujo de una cabeza humana con expresión graciosa]</p> <p>Pelota [un niño con pelota con nombre ES]</p> <p>FM [dibujo de un robot]</p> <p>GN [dibujo de una cabeza de ET]</p> <p>Mi casa [dibujo de una casa de esteras]</p> <p>Mi linda casa [dibujo de una casa con techo, antena y una cruz en la entrada]</p> <p>Casa de Papa Roberto [dibujo de un barco, con una bandera y una persona adentro, en el mar]</p> <p>Casa con cable mágico [Dibujo de una casa de dos pisos]</p> <p>Estadio [dibujo de uno]</p> <p>Nueva York [dibujo de rascacielos]</p> <p>La ciudad [dibujo de rascacielos]</p> <p>Dibujo de un carro moderno en una pista en velocidad</p> <p>Galaxia [dibujo de una]</p> <p>Dibujo de un planeta</p> <p>Luna [dibujo de la Luna con astronauta y nave]</p> <p>Dibujo de la cabeza de un ET</p> <p>Nave de ES [dibujo de un platillo volador]</p> <p>Dibujo de un planeta con un anillo y la cara de un ser que aparenta un animal con cuernos</p>

	<p>Avion de Matt [dibujo de un avión]</p> <p>Una firma ilegible como de un graffiti</p> <p>Espantapájaros [dibujo de uno en el cerro con un ave sobrevolando]</p> <p>Dibujo de un animal</p> <p>Dibujo de unas plantas</p> <p>Dibujo de un cerro con el sol en el amanecer</p> <p>Pan de azúcar [dibujo del cerro]</p> <p>El mar [dibujo del atardecer en el mar con aves marinas]</p> <p>Jugador del Perú [dibujo de uno]</p> <p>Surf [dibujo de un tablista con su tabla o una patineta]</p> <p>Dibujo de un arlequín</p> <p>Dibujo de una cabeza humana con la boca abierta en donde se ven los dientes</p> <p>Pum [dibujo de una explosión nuclear]</p>
--	---

ANEXO VIII

MAPA DE MI MUNDO: CONSOLIDADO ADOLESCENTES MUJERES

Edificio	Auditorio Sala de computación Ludoteca Panadería Costura Cuartos Biblioteca Repostería La televisión Inicial Los niños de inicial Cuando [...]
Terreno de la Casa- Hogar	La cancha de Voley La camioneta de Papa Roberto La comida del Tío Tom NM La capilla La capilla Jardín Las plantas El aire Libre Los columpios por el aire Chacra

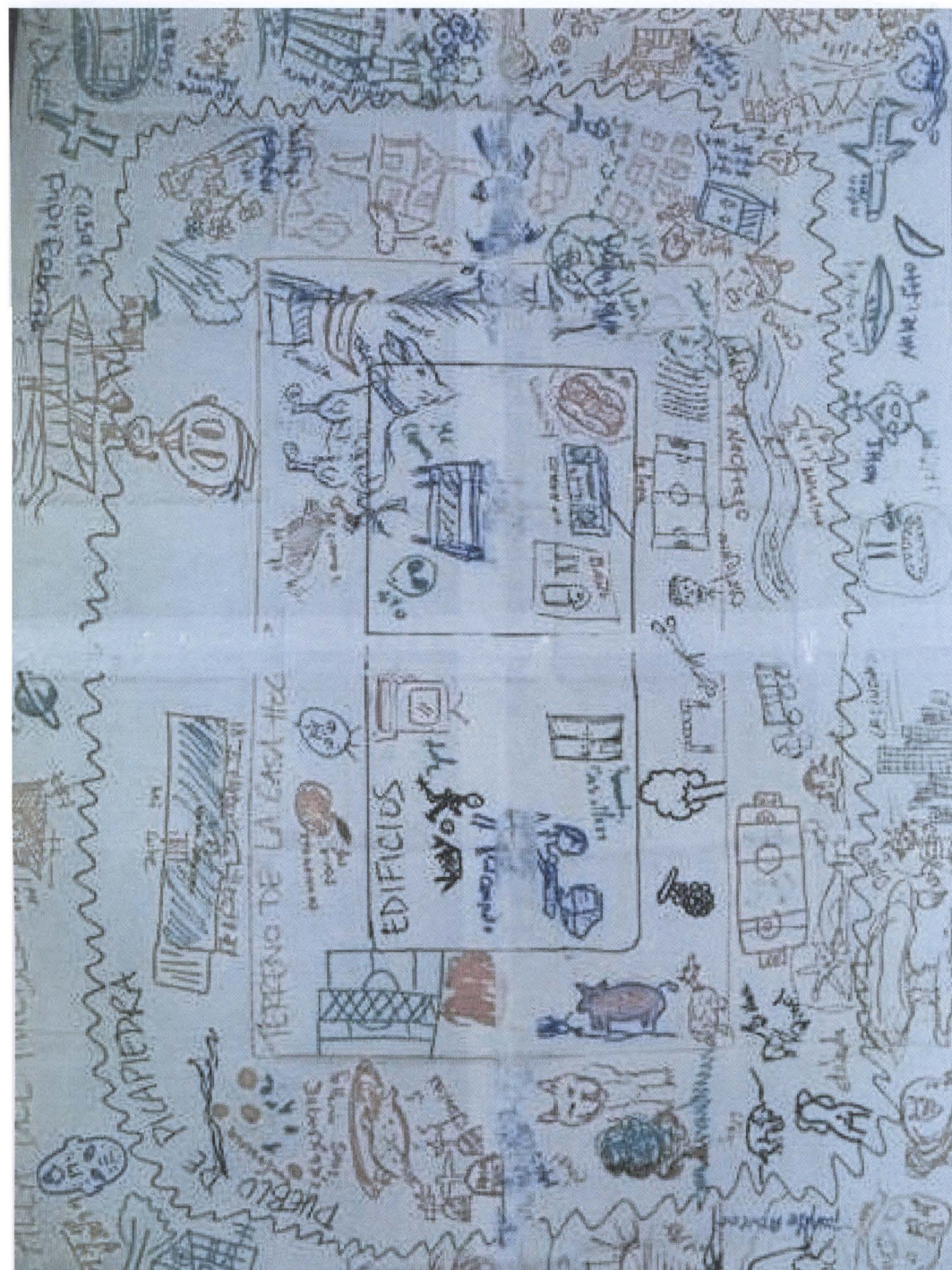
	<p>Los animales Discriminación Me gusta ver la Novelas Coreanas Las ayudas de los voluntarios</p> <p>Que no nos dan Libertad Creo que deberían dar un poco de libertad. No me gusta que no nos dejan un poco de Libertad No me gusta la desconfianza Me gustaría que vaya un sitio para poder leer ejemplo: parque.</p> <p>No me gusta que M.R. me moleste Deberían dar tiempo a secundaria para hacer las tareas. No me gusta su experimento de Juana Me gusta [...]</p> <p>Falta de atención No me gusta la falta de comprensión</p>
Pueblo de Picapiedra	<p>La capilla La capilla MR, RF</p> <p>No me gusta la discriminación La discriminación No me gusta la pobreza No me gusta el maltrato El embarazo en adolescentes</p> <p>El pollo del Sr. Segundo Me gusta la pollería</p> <p>El Río Pan de azúcar y sus alrededores Nada El parque M [...]</p>

	<p>Me gusta Teo [Perro]</p> <p>No me gusta las fiestas</p> <p>Me gusta la fiesta de la cruz</p> <p>Me gusta la fiesta de Picapiedra</p> <p>No me gusta [...]</p>
Mas allá del Pueblo	<p>Buffet</p> <p>Buffet</p> <p>Las bibliotecas</p> <p>Museo de la nacion</p> <p>El parque de la Reserva</p> <p>El tren</p> <p>Peru</p> <p>Lima</p> <p>Miraflores</p> <p>Machupuchu</p> <p>Macchu Picchu</p> <p>Cuzco Mancora</p> <p>La Selva</p> <p>EEUU Corea Japon China Larco Mar</p> <p>Brazil</p> <p>Korea</p> <p>EEUU</p> <p>México</p> <p>Puerto Rico</p> <p>La India</p> <p>Acapulco</p> <p>Canada</p> <p>Paris</p> <p>Japon</p> <p>China</p> <p>La muralla de china</p> <p>No me gusta los Asesinato</p> <p>No me gusta la violencia</p> <p>No me gusta el Machismo</p>

	<p>No me gusta la contaminación</p> <p>No me gusta que digan algo y no lo cumplan.</p> <p>No me gusta los rateros</p> <p>No me gusta los pandilleros</p> <p>No me gusta la Contaminación</p> <p>Me gusta la selección Peruana de Voley</p> <p>Me gusta Ripley</p> <p>Me gusta Metro</p> <p>Me gusta Metro</p> <p>Me gusta los celulares de la Marca Movistar</p> <p>Me gusta la naturaleza de Perú</p> <p>Me gusta que Perú gane</p> <p>Me gusta el cine</p> <p>Me gusta la Casa de Papa Roberto</p> <p>Me gusta la Casa de Papa Roberto</p> <p>Me gustaría estar cerca de una playa</p> <p>La playa</p> <p>Los delfines</p> <p>Me gustaría vivir en medio de un bosque</p> <p>La naturaleza</p> <p>El bosque</p> <p>El bosque.</p> <p>Los animales</p>
--	--

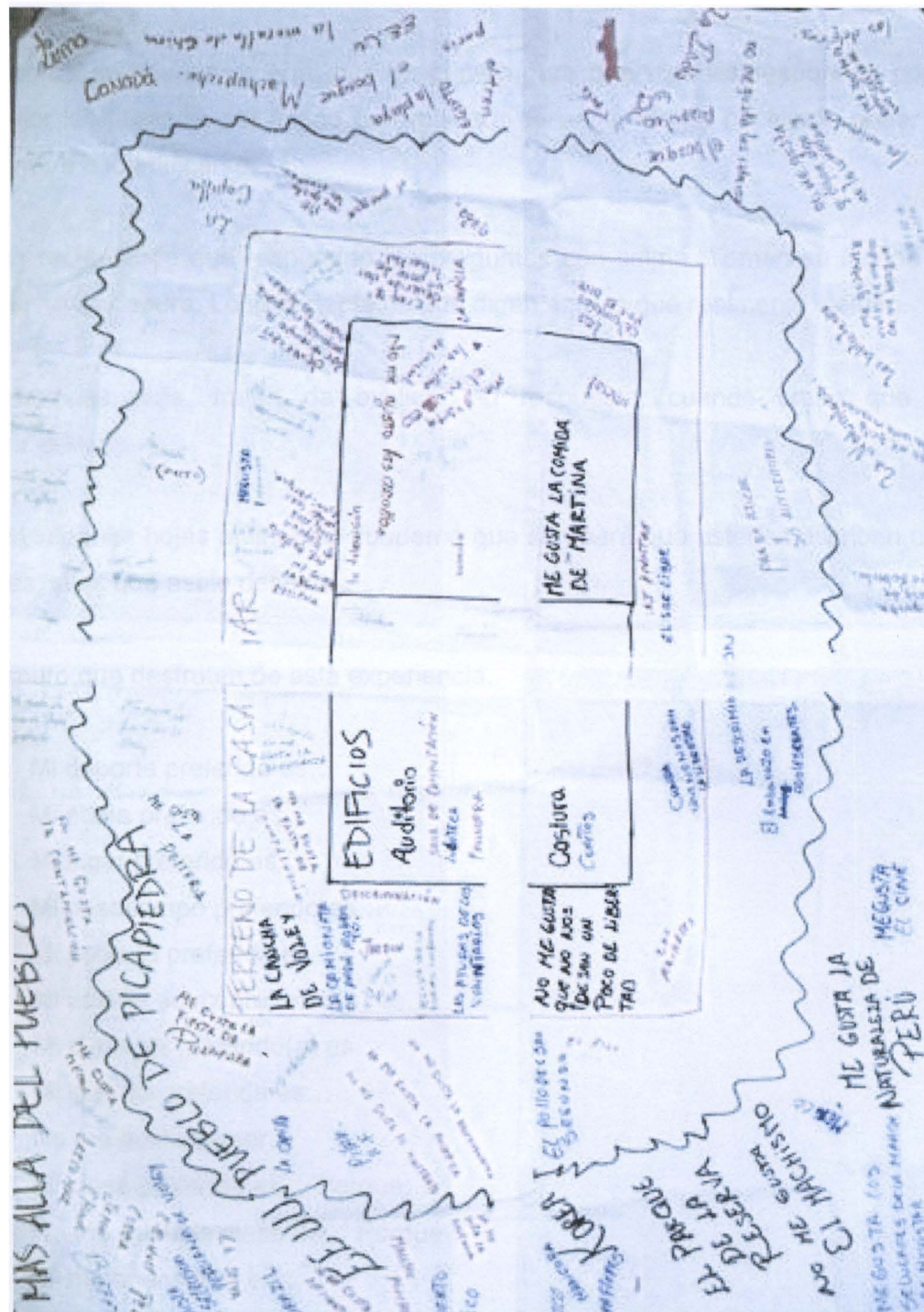
ANEXO IX

MAPA DE MI MUNDO: ADOLESCENTES VARONES



ANEXO X

MAPA DE MI MUNDO: ADOLESCENTES MUJERES



ANEXO XI

TEXTO DEL CUADERNO PARA ADOLESCENTES

Hola,

Este es su cuaderno. Aquí hay preguntas para que ustedes respondan como mejor les parezca, sin miedo o vergüenza de nada. No es necesario poner su nombre o identificarse.

Les recomiendo que respondan las preguntas con calma. Tomen su tiempo ya que no hay apuro. Lo importante es que digan aquí lo que realmente sienten.

Una cosa más, traten de explicar su respuesta, cuando crean que es conveniente.

Hay algunas hojas al final del cuaderno que son para que ustedes escriban algo más, si es que así lo desean.

Espero que disfruten de esta experiencia.

Mi deporte preferido es...

Mi atleta preferido es

Mi lugar preferido es...

Mi pasatiempo preferido es...

Mi película preferida es...

Mi actor o actriz preferido(a) es...

Mi cantante preferido(a) es...

Mi comida preferida es...

No me gusta comer...

Mi clase preferida es... Porque...

No me gusta la clase de... Porque...

Mi mejor amigo/a es...

Siento que puedo confiar en...

Más que todo espero que...

Mi sueño más grande es que...

Tengo miedo de...
Para mí el mejor momento del día es...
Cuando tengo problemas sé que puedo contar con...
Me encanta irme a...
Quisiera irme a...
Pienso que la vida es...
No me gusta...
El mejor profesor o profesora que tengo o he tenido es... Porque...
El mejor tutor o tutora que tengo o he tenido es...
Porque...
Quisiera estudiar...
Cuando sea adulto quiero ser...
Mis talentos son...
Villa Martha para mi representa...
Mi familia para mi representa...
Sobre el tiempo que estoy aquí en Villa Martha, pienso que...

ANEXO XII

GUÍA DE ENTREVISTA CON ADOLESCENTES

Introducción

1. Hola, ¿cómo estás?

Tocar un tema sobre:

- Colegio
- Edad
- Intereses

2. ¿Cuál es el momento favorito del día par ti?

3. ¿Cuál es tu momento favorito en el colegio? ¿Por qué?

4. ¿Sabes a qué edad entraste a la Casa-Hogar?

5. ¿Te acuerdas cómo te sentiste al llegar a la Casa-Hogar?

6. ¿Cómo te sientes ahora en la Casa-Hogar?

7. ¿Sabes por qué has venido a la Casa-Hogar?

Relaciones con personas claves

8. ¿Vienen a verte tus familiares? (Hay que profundizar el tema)

9. ¿Cómo es tu relación con tus familiares?

10. Hay momentos en que las personas tienen problemas y necesitan apoyo de otras personas para ayudarlas a resolverlos y aconsejarlas.

¿Hay alguna persona a quien tú recurres cuando tienes algún problema o quieres pedir consejos o ayuda? ¿Quién es? ¿Hay algún adulto?

Relaciones con profesionales - la importancia de una 'Alianza Terapéutica'

11. ¿Cómo es tu relación con los profesionales aquí de la Casa-Hogar-?

12. ¿Crees que puedes contar con ellos? ¿Por qué?

¿Me puedes dar algún ejemplo? ¿Me puedes hablar un poco más de esto?

13. Quisiera saber si has recibido apoyo de los profesionales de la Casa-Hogar en momentos difíciles en que necesitabas un consejo o alguien que te escuche.

¿Cómo fue este apoyo? ¿Crees que fue suficiente? ¿Por qué?

Relaciones en el mundo más amplio - la importancia de la 'Multiplicidad de Roles' y 'Roles Significativos'

14. ¿Cómo te llevas con los chicos y chicas de acá?
15. ¿En dónde estás estudiando? ¿Te gusta?
16. ¿Cómo son los profesores del colegio, CEO, Acelerados?
17. ¿Tienes amigos en el colegio?
18. ¿Tienes amigos en el pueblo? ¿Con qué frecuencia conversas con ellos?
19. Aparte del colegio, ¿qué otras actividades realizas fuera de la Casa- Hogar? ¿Puedes contarme un poco de esto? ¿Con qué frecuencia haces esas actividades?

Expectativas altas, expresadas de manera consistente y clara

20. ¿Qué imaginas para tu futuro?
21. ¿Cómo crees que será tu futuro cuando tengas que dejar la FSM?
22. ¿Cómo te sientes cuando piensas en egresar de la FSM?

23. Quisiera saber un poco sobre tus habilidades e intereses: ¿Qué cosas sientes que haces muy bien y qué cosas te gustaría hacer y/o aprender a hacer?
24. ¿Sientes que la FSM te permite desarrollar todas tus habilidades? ¿Te sientes apoyado en este sentido? ¿Qué debería mejorar?
25. ¿Cuáles son tus planes de vida?
26. ¿En que medida la FSM te apoya en el cumplimiento de tus objetivos para tu futuro? ¿Esto te parece suficiente?
27. ¿Sienten que la FSM les está preparando para la vida independiente? ¿Qué cosas podrían hacer para prepararlos mejor?

Sanciones y premios

28. ¿Alguna vez te han sancionado? ¿Sientes que la sanción era justa o injusta? ¿Y cómo te sentiste?
29. ¿Crees que es bueno para tu formación que haya sanciones? ¿Por qué?
30. ¿Alguna vez has sido premiado? ¿Y cómo te sentiste?
31. ¿Crees que es bueno para tu formación estos premios? ¿Por qué?

Opiniones y sugerencias.

32. ¿Qué cosas se están haciendo bien en la FSM?
33. ¿Qué cosas podrían mejorar?

ANEXO XIII

MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN

		PERSPECTIVA DE ADOLESCENTES VARONES	PERSPECTIVA DE ADOLESCENTES MUJERES	PERSPECTIVA DE TRABAJADORES	NORMAS
COSTOS	LA MUTILACION DEL YO	C1V	C1M	C1T	C1N
	DESAGREGACION ENTRE ACTOR Y ACTO	C2V	C2M	C2T	C2N
	PERDIDA DE AUTONOMIA	C3V	C3M	C3T	C3N
	CASTIGOS Y PRIVILEGIOS	C4V	C4M	C4T	C4N
	FANTASIA DE LIBERACION	C5V	C5M	C5T	C5N
	AJUSTES SECUNDARIOS	C6V	C6M	C6T	C6N
	SENSACION DE TIEMPO PERDIDO	C7V	C7M	C7T	C7N
	MIEDO DE SER EXTERNADO	C8V	C8M	C8T	C8N
	DEPRESION	C9V	C9M	C9T	C9N
	DESCONEXIÓN CON EL MUNDO EXTERIOR	C10V	C10M	C10T	C10N
	OTRO				
RESILIENCIA: FACTORES PROTECTORES	RELACIONES CON PERSONAS CLAVES	R1V	R1M	R1T	R1N
	MULTIPLICIDAD DE ROLES	R2V	R2M	R2T	R2N
	ALIANZA TERAPEUTICA - RELACIONES CON PROFESIONALES	R3V	R3M	R3T	R3N
	EXPECTATIVAS ALTAS	R4V	R4M	R4T	R4N
	OTRO	R5V	R5M	R5T	R5N

Fuente: Elaboración propia

ANEXO XIV

EJEMPLO DE UNA FICHA CODIFICADA

C1T: Mutilación del Yo
<p>Los chicos se forman en fila con las manos atrás a las 7pm para cenar. Cree que esta costumbre “a los niños los mecanizan (en la cena se realiza una oración ‘mecanizada’) y no les sirve para ser autosuficientes”.</p> <p>CIT22</p>

ANEXO XV

EJEMPLO DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LAS FICHAS EN LA MATRIZ

C1 – MUTILACION DEL YO	
Introducción- pérdida de identidad individual e institucionalización	C1T5, C1T6, C1T11, C1T12
Llamadas de atención públicas	C1V1, C1M2
Sanciones colectivas	C1V4, C1N1, C1T1, C1T19, C1T20, C1M7
Falta de programa de inducción formal para el niño - reglas y rutinas de la CH, contextualizar el por qué del ingreso	C1V2, C1V3, C1T13, C1M6, C1M10
Memorias y sentimientos acerca de la vida previa	C1V5, C1M1, C1M3, C1M4, C1M12
Falta de espacio privado	C1N2, C1N6, C1N8, C1N1, C1T14
Falta de propiedad privada	C1N3, C1N12, C1T18, C1N19
Horarios programados	C1N4, C1N5, C1N6, C1N7, C1N9, C1N10, C1T2, C1N16
Restricciones a relaciones varón/mujer	C1N10, C1N11, C1T3, C1T9, C1T10, C1T17, C1T25, C1N14, C1N15, C1M7, C1M8, C1N21
Masificación del tratamiento	C1V6, C1T4, C1T8, C1T11, C1T13, C1T15, C1T16, C1T20, C1Obs3
Visitas controladas	C1T7, C1N13
Falta de movilidad	C1T18, C1T21, C1M1, C1M3, C1M4, C1M7, C1M16, C1M17
Automatización, mecanización de los actos	C1N20, C1T22, C1Obs4
Rotura de vinculo familiar	C1T23, C1M5, C1M6, C1M9, C1M10, C1M12, C1M15, C1M16, C1M17

Baja autoestima	C1T24, C1M9
Percepción de hogar	C1M1
Falta de seguridad emocional	C1M2, C1M11
Sensación de seguridad	C1M3
Apodos	C1N17
Rutina	C1N18, C1Obs1, C1Obs2
Desconfianza	C1M2, C1M11, C1M13
Discriminación	C1M14
R1 RELACIÓN CON PERSONAS CLAVES	
Políticas que promuevan la relación con personas claves	R1T2, R1T11, R1T12, R1T13, R1T14, R1T18, R1T21, R1T22, R1T24, R1T25, R1N1
La importancia de pertenecer a una familia.	R1M1, R1M2, R1M8, R1M17, R1T15, R1T30, R1V1, R1V14, R1V19
Reacción adversa a la relación familiar.	R1M13, R1T5, R1T7, R1T9, R1T16, R1T17, R1T26, R1T28
La familia como elemento de construcción de una identidad	R1M2, R1M20
Sacar adelante a la familia	R1M12
Vínculo con un familiar adulto	R1M3, R1M7, R1M9, R1M13, R1M16, R1T3, R1T4, R1T6, R1T10, R1T17, R1T19, R1T20, R1T23, R1T27, R1T29, R1V12, R1V13, R1V15, R1V16, R1V17, R1V20, R1M19

Vínculo con un adulto no familiar	R1M3
Importancia de las amistades entre géneros y entre el mismo género	R1M3, R1M5, R1M10, R1M14, R1M16, R1M18, R1T1, R1T8, R1T31, R1V2, R1V3, R1V4, R1V5, R1V6, R1V7, R1V8, R1V9, R1V10, R1V18, R1V21, R1V22, R1N2, R1V23, R1V24, R1V25, R1V26
La comunicación y el compartir	R1M4
Hermanos	R1M6, R1M11, R1M14, R1M15, R1T19, R1V11, R1V15, R1N3
Confianza	R1M9, R1M19

Fuente: Elaboración propia

