

Estrategia nacional de participación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes

ÁREA DE DESARROLLO DE PROGRAMAS



ALDEAS
INFANTILES SOS
URUGUAY

Autores: Lic. en Psicología Pablo Perlaza, Lic. en Ciencia Política Martín Pardo.

Coordinación: Lic. en Trabajo Social Cecilia Menoni, Lic. en Trabajo Social Samuel Diogo.

Grupo de aportes: Lic. en Psicología Rosina Charlone (Salto), operadora en Psicología Social Iris Portillo (Salto), Lic. en Psicomotricidad Érika Pezzatti (Paysandú), maestra Ana Irene Hornos (Paysandú), Lic. en Trabajo Social Patricia Díaz (Florida), Lic. en Educación Social Bettina Sánchez (Florida), Lic. en Educación Social Camilo Mancilla (Canelones), Lic. en Trabajo Social Carla Prosdocimo (Canelones), maestra Carolina Martha Silva (Montevideo), Lic. en Psicología Viviana Castro (Montevideo), Lic. Esp. en Trabajo Social Mónica Ibero (Desarrollo de Programas), Lic. en Trabajo Social Lucía Barros (Desarrollo de Programas), Lic. en Comunicación Florencia Forné (Comunicación), Lic. en Comunicación Luciana Broquetas (Comunicación), Lic. en Trabajo Social Santiago Arturo (Innovación y Estrategia).

Agradecimientos

La *Estrategia nacional de participación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes* de Aldeas Infantiles SOS Uruguay es una propuesta de construcción colectiva con los/as niños, niñas, adolescentes y jóvenes participantes de nuestros programas de atención. Agradecemos especialmente a los/as colaboradores/as de los programas Salto, Paysandú, Florida, Canelones y Montevideo, así como al Área de Comunicación, que nos acompañaron en este proceso de reflexión, construcción y colaboración activa en el desarrollo de este documento.

Basándonos en nuestra Política de Género y teniendo en cuenta que Aldeas Infantiles SOS Uruguay trabaja desde una perspectiva de derechos y con un enfoque de género, entendemos pertinente y relevante la utilización del desdoblamiento de género masculino y femenino en esta publicación.

Las citas textuales y cuadros recuperados se mantuvieron en su versión original.

Contenido

- 1. Introducción..... 5
- 2. Marco normativo y conceptual..... 6
 - 2.1 Ámbitos de la participación. 8
 - 2.2 Niveles y actividades de participación.....10
 - 2.3 Aspectos clave para una adecuada participación.....11
 - 2.4 Comunicación participativa 12
- 3. Líneas de acción..... 14
- 4. Ciclo de proceso anual de la Estrategia.....16
- 5. Evaluación y monitoreo.....18

1. Introducción

El presente documento se propone definir las orientaciones básicas para avanzar en la implementación y consolidación de la *Estrategia nacional de participación de niños, niñas, adolescentes y jóvenes* (Estrategia) para los/as participantes que forman parte de los distintos proyectos y programas de Aldeas Infantiles SOS Uruguay.

El avance hacia la Estrategia implica necesariamente un proceso gradual de aprendizaje en los diferentes niveles de la organización. En ese marco, junto con los/as niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) participantes, así como con los equipos de atención directa, de gestión y las diferentes áreas que conforman la organización, se espera la incorporación de una perspectiva cada vez más activa hacia el protagonismo de los/as NNAJ en relación a las decisiones que afectan sus vidas y su integración en distintos espacios en particular y en el ámbito comunitario en general.

La Estrategia tiene como punto de partida una consulta nacional a 232 NNAJ participantes de todos los programas de atención. Esta consulta forma parte de un conjunto de actividades que se renueva cíclica y anualmente, concluyendo con una planificación anual que vincula las opiniones y necesidades expresadas de los/as NNAJ en el marco de implementación de la Estrategia, que se extenderá por tres años.

Como se señala al inicio, este documento es una hoja de ruta para avanzar en forma colectiva con los distintos programas y sus involucrados/as, nutriéndose de experiencias en marcha y nuevas oportunidades. La participación es un derecho, pero también es un proceso que debe cimentarse en mecanismos y herramientas. Con este fin, la Estrategia contiene un marco normativo y conceptual, las líneas de acción para la implementación de acciones en un ciclo anual de proceso y, finalmente, los indicadores a tener en cuenta para su evaluación y monitoreo.

2. Marco normativo y conceptual

La Estrategia se sustenta en el enfoque de derechos y toma en cuenta el paradigma establecido por la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), que ha enriquecido la comprensión de que los/as NNAJ, como sujetos de derecho, deben acceder al derecho inalienable de la participación social y de la ciudadanía sustantiva.¹

El derecho a la participación se consagra en el artículo 12 de la CDN y marca orientaciones relativas a que los/as NNAJ puedan expresar sus opiniones y ser escuchado/as: «Derecho a ser escuchado, a dar mi opinión, recibir información y organizarme». Participar implica recibir información, opinar, expresarse libremente y también asociarse.

Por otra parte, el artículo 13 de la CDN enfatiza sobre la libertad de expresión: «Derecho a expresarse libremente, incluyendo la libertad de buscar, recibir y difundir informaciones e ideas de todo tipo, siempre que ello no vaya en menoscabo del derecho de otros». El artículo 15 de la CDN refiere a la libertad de asociación, consagrando que «los Estados parte reconocen los derechos de los niños a la libertad de crear asociaciones y de celebrar reuniones pacíficas».

En el marco de la CDN, el artículo 9 del Código de la Niñez y la Adolescencia (CNA) define el derecho a la participación y a la asociación como uno de los derechos esenciales de los/as NNAJ. Vinculado a este derecho, se garantiza la participación social activa a través del acceso efectivo a la educación, la cultura y el trabajo (art. 10).

El Reglamento General de Convenio del Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay (INAU) indica en su artículo 7 («Derecho a la participación»):

Se promoverá el derecho de las niñas, niños y adolescentes a la participación en todos los ámbitos y, en especial, el derecho a ser oídos en todo procedimiento judicial o administrativo que los afecte, con un acompañante emocional y bajo determinadas condiciones de protección, teniendo en consideración otros principios rectores como la protección integral.²

La participación habita diversas dimensiones en la vida de los/as NNAJ, constituyéndose no solo como derecho, sino como una necesidad psicosocial para el desarrollo personal óptimo, un factor protector frente a diversas situaciones de vulneración de derechos, una estrategia de intervención en situaciones de violencia y un componente central de la educación orientada al ejercicio de la ciudadanía y al fortalecimiento de la democracia.³ La participación no está dada, sino que se debe promover a partir de aprendizajes que involucren diferentes estadios

¹ Aldeas Infantiles SOS LAAM (2018). *Ciudadanía y participación social en la adolescencia y la juventud. Reconocer competencias para promover su empoderamiento. Fascículo IV.*

² INAU (2020). *Reglamento General de Convenios. Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay. Folio n.º 4.*

³ Molina, A. (2015). Espacios alternativos de formación en la construcción de culturas políticas: una propuesta para su análisis. *De prácticas y discursos. Año 4* (n.º 4), pp 1-25. Recuperado de: <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/depracticasydiscursos/article/view/7230/6546>

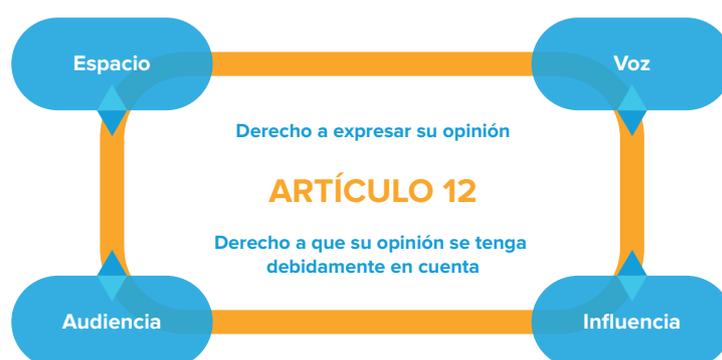
del desarrollo de los/as NNAJ. Se trata de un «proceso dinámico, que se construye desde la cotidianidad. Es el proceso que promueve el derecho de las personas a hacer parte de las decisiones importantes que les afectan».⁴ Se parte del reconocimiento de las potencialidades y de la singularidad de cada sujeto, con el fin de lograr el empoderamiento y la apropiación de parte de los/as NNAJ de su propio desarrollo.

La CDN invita a asignarle un nuevo contenido al concepto global de ciudadanía, entendiendo a la ciudadanía de la infancia y la adolescencia no como la edad para votar o hacer parte del sistema político de representación, sino como la adquisición de derechos que permiten a las personas menores de edad pronunciarse e involucrarse en las decisiones que afectan sus vidas. Implica un nuevo pensamiento, pero también el desarrollo de mecanismos institucionales orientados a la protección y efectivización de los derechos de los/as NNAJ.⁵

En su dimensión práctica la participación es la noción que ilumina la capacidad de agencia de las personas ciudadanas, aquella que integra las competencias de las personas para ser agentes activos en la construcción de sus identidades, en la creación y recreación de nuevas relaciones sociales, en su propio desarrollo y en el desarrollo de la sociedad, la comunidad o el país al que pertenecen, siempre en el marco de las condiciones estructurales que facilitan u obstaculizan el ejercicio de dicha ciudadanía activa.⁶

A fin de generar una estrategia nacional de participación que promueva la transformación interna de la organización y la incidencia de los/as NNAJ en la transformación de la sociedad, se toma el modelo de participación de Lundy (Lundy, 2007). Esta propuesta metodológica permite incidir en colaboración con los/as participantes a través de la garantía del espacio, la voz, la audiencia y la influencia para que esta participación se lleve a cabo de manera significativa.⁷

Gráfico 1. Modelo de participación de Lundy



⁴ Plan Internacional - Oficina para las Américas y el Caribe y Aldeas Infantiles SOS LAAM. *Hacia el protagonismo infantil y juvenil en los Programas de Aldeas Infantiles SOS LAAM*.

⁵ Oficina Regional de UNICEF para América Latina y el Caribe (2001). *Adolescencia en América Latina y el Caribe: Orientaciones para la formulación de políticas*.

⁶ Benedicto, J. (2016). La ciudadanía juvenil: un enfoque basado en las experiencias vitales de los jóvenes. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, Vol. 14 (n.º2), pp. 925-938. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rllcs/v14n2/v14n2a04.pdf>

⁷ Aldeas Infantiles Internacional LAAM. (2020). *Guía de uso para el desarrollo de jóvenes*.

La participación activa de los/as NNAJ se acompaña de la promoción y gestión de procesos de empoderamiento. Esto implica alterar la lógica de distribución de poder, dada la convicción de la capacidad de las personas para resolver asuntos o problemas que las afectan. El nivel de empoderamiento de los/as NNAJ sobre su desarrollo representa una ampliación de las oportunidades de todos/as los/as participantes involucrados/as y es garantía para el establecimiento de un entorno protector. Durante el empoderamiento se produce una expansión de las capacidades y elecciones de las personas, se incrementa la habilidad de hacer elecciones y la oportunidad de participar o apoyar en la toma de decisiones que afectan sus vidas.⁸

2.1 Ámbitos de la participación

La participación se desarrolla en diversos ámbitos o contextos de desarrollo, en los que es posible identificar acciones concretas de acuerdo a los actores clave que intervienen e interactúan en ellos. Es importante anotar que estos ámbitos están interrelacionados y que son categorías que permiten organizar la identificación de actores clave, la implementación de actividades y el seguimiento de las acciones a varios niveles.

La identificación de actores clave en cada uno de los ámbitos permite hacer un mapeo de las personas e instituciones que pueden vincularse a las acciones y procesos de participación y también identificar la diversidad o falta de propuestas a las que pueden acceder los/as NNAJ.

El modelo de Lundy permite habitar estos ámbitos de participación a través de pasos clave para el desarrollo de las propuestas. Con ello puede hacerse una lectura, definición y adecuación del espacio, la expansión de los canales de comunicación y la vinculación de los lenguajes inclusivos para la garantía y difusión de la voz de los/as participantes. Igualmente, esta propuesta nos facilita la identificación de los actores clave (audiencia) y el alcance (influencia) que acordemos y construyamos con los/as participantes sobre las acciones a desarrollar.

Gráfico 2. Ámbitos de la participación



⁸ Plan Internacional - Oficina para las Américas y el Caribe y Aldeas Infantiles SOS LAAM. *Hacia el protagonismo infantil y juvenil en los Programas de Aldeas Infantiles SOS LAAM.*

El ámbito individual. Se refiere al/a la NNAJ. Al referenciar este ámbito se debe tener en cuenta el desarrollo progresivo de la autonomía y las características personales de cada uno/a. En este ámbito cobra fundamental importancia la participación de los/as NNAJ en los Planes Integrales de Atención (PAI). Allí se define el desarrollo de la identidad y el respeto por las decisiones y elecciones de cada NNAJ, promoviendo la singularidad y la autonomía para tomar sus propias decisiones basadas en sus intereses (vestimenta, actividades educativas y recreativas, etc.). Se espera el empoderamiento de los/as NNAJ a partir de la incorporación de habilidades para la vida y de habilidades interpersonales de acuerdo a su nivel de desarrollo.⁹

El ámbito familiar. Este ámbito se centra en la promoción de los procesos de interacción con las familias o los colectivos de crianza de los/as NNAJ que participan en los programas de Aldeas Infantiles SOS. Es indispensable promover el empoderamiento del colectivo de crianza y el desarrollo de habilidades parentales para la creación de entornos protectores.¹⁰

El ámbito de cuidado alternativo. Se refiere a que las modalidades de cuidado alternativo deben promover la participación de los/as NNAJ en todos los aspectos relacionados con su vida cotidiana, teniendo en cuenta la incorporación de capacidades blandas y duras para favorecer su inclusión efectiva en propuestas que promuevan su desarrollo y garantizando su acceso a la educación, la recreación, el deporte y la cultura.

El ámbito comunitario. Incluye las propuestas comunitarias a las que los/as NNAJ pueden vincularse para ampliar su circulación social y transformar o mejorar su ámbito local. Aquí también toman relevancia otros colectivos y organizaciones de la sociedad civil que intervienen, principalmente, en el campo de la infancia y la adolescencia. Este ámbito también está vinculado a la necesidad del acceso a información de interés para los/as NNAJ y de interés público en general. Se debe impulsar a que los/as participantes puedan estar vinculados con su realidad social y política a fin de promover un pensamiento reflexivo y un criterio propio frente a la actualidad y las circunstancias que los/as afectan.¹¹

El ámbito público. Busca fortalecer el diálogo y la coordinación con el sistema nacional de protección. Allí además también se intercambia con colectivos de otras entidades que trabajan en la promoción y protección de los derechos de los/as NNAJ. Vinculado a esto, se debe promover e impulsar la participación de los/as NNAJ en procesos guiados a la incidencia en políticas públicas, en función de la garantía y la ampliación de sus derechos¹².

⁹ Plan Internacional - Oficina para las Américas y el Caribe y Aldeas Infantiles SOS LAAM. *Hacia el protagonismo infantil y juvenil en los Programas de Aldeas Infantiles SOS LAAM.*

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*

¹² *Ibid.*

2.2 Niveles y actividades de participación

Para comprender cómo promover la participación, existen propuestas como la escala de Roger Hart, que nos expresan cómo la participación se desarrolla a partir de actividades diarias y cotidianas que parten de la escucha y el impulso de las ideas y propuestas de los/as NNAJ. La participación es un proceso que se despliega con aprendizaje y para ello existen escalas y niveles diversos de participación que deben ser coherentes con la edad y el desarrollo de los/as participantes.

Gráfico 3. Niveles de participación



Participación simple. Este primer nivel se caracteriza por estar organizado externamente (generalmente por adultos/as). Se defiende la participación de los/as NNAJ para reconocer la importancia de su implicación y formación, porque sin ellos/as la actividad no tiene sentido. Igualmente se refiere a la participación en actividades con la oportunidad que supone relacionarse con otras personas desde donde se puede experimentar y ejercitar las competencias participativas. Las acciones y/o actividades de carácter lúdico/festivo son una de las primeras experiencias participativas que pueden tener los/as NNAJ fuera de la familia. Por esta razón, es importante que quienes las diseñan sean conscientes de su incidencia formativa, puesto que pueden establecer los fundamentos de las siguientes oportunidades.¹³

Participación consultiva. Esta segunda forma de participación implica un paso más, ya que los/as NNAJ no son espectadores/as, ejecutantes o usuarios/as de una propuesta externa, sino que se les pide implicación mediante el uso de la palabra u otros medios. Los/as NNAJ se implican en aquellos temas que los/as afectan directa o indirectamente y lo hacen opinando, proponiendo y valorando de distintas maneras y en diferentes espacios. A partir de las diversas opiniones y voces manifestadas, los/as organizadores/as de la consulta llevarán adelante un proceso, una acción o un proyecto.¹⁴

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ibid.*

Participación colaborativa. A partir de este tercer nivel los/as NNAJ formarán parte activa de la acción participativa, llegando a ser agentes de cambio y convirtiéndose en corresponsables del proyecto o la actividad. En esta forma se ejercitan las competencias que hacen posible implicarse de forma colaborativa y autónoma. Se trata de una planificación más compleja. En primer lugar, en la definición del proyecto/actividad, de sus objetivos, diseño, planificación, implementación y evaluación. La plena participación proyectiva/colaborativa incluye estos momentos, aunque no siempre se dan de esta forma tan completa. En cualquier caso, lo esencial es que el/la NNAJ considere como propio el proyecto/actividad y que pueda intervenir en él desde dentro.¹⁵

Metaparticipación (dirigida por NNAJ). El objetivo de la metaparticipación es la participación misma. Puede serlo de dos formas complementarias e interrelacionadas: la primera hace referencia a la reivindicación de su derecho y la segunda a reflexionar cómo mejorar la misma participación. La propuesta es participar en alguna cuestión porque consideran que deben poder expresarse y hay que tener en cuenta su opinión. Los contenidos de la participación, en este caso, tienen que ver con los derechos, con los espacios y canales para que puedan ejercitarse y las competencias personales y colectivas para poder ejercerlos realmente y reflexionar sobre la misma organización, implicación y dificultades de esta participación.¹⁶

2.3 Aspectos clave para una adecuada participación

La implementación de acciones de participación con los/as NNAJ tiene que cumplir con elementos técnicos clave que aportan a la calidad que validan y legitiman las acciones de participación. Estos estándares garantizan que todos los procesos o actividades en los que participan NNAJ sean vinculantes y genuinamente participativos.

Los/as adultos/as que promueven, organizan y supervisan las actividades de los/as NNAJ deben verificar que estos estándares se cumplan en el desarrollo de todas las actividades a las que son convocados/as. Es fundamental comprender que estos estándares están vinculados tanto a actividades cotidianas como a propuestas o proyectos de mayor alcance o duración.

A continuación, se describen en detalle los elementos definidos para una adecuada participación:

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

Tabla 1. Elementos para una participación de calidad¹⁷

Estándar	Descripción
Informada:	Los/as NNAJ deben recibir información exhaustiva, accesible y apropiada para su edad.
Voluntaria:	Nunca se coaccionará a los/as NNAJ para que participen y se les debe informar que en cualquier momento pueden dejar de participar si así lo desean.
Respetuosa:	Las opiniones de los/as NNAJ deben ser respetadas y deben brindarse oportunidades de aportar ideas y poner en marcha actividades.
Pertinente:	Los temas acerca de los cuales los/as NNAJ tienen derecho a expresar sus opiniones deben ser verdaderamente importantes para sus vidas y permitirles aprovechar y desarrollar sus conocimientos, habilidades y aptitudes.
Adecuada:	Los entornos y métodos de trabajo deben adaptarse a las edades y capacidades de cada uno/a de los/as NNAJ.
Con capacitación:	Las personas adultas que acompañan los procesos participativos de los/as NNAJ deben estar preparadas y deben haber desarrollado habilidades específicas.
Consciente del riesgo:	Las personas adultas son responsables de los/as NNAJ con los/as que trabajan, de modo que deben tomar todas las precauciones para minimizar el riesgo a causa de su participación.
Responsable:	Es muy importante realizar con regularidad seguimientos y evaluaciones de las actividades de participación.

2.4 Comunicación participativa

La comunicación participativa destaca al receptor sobre los demás elementos del proceso de comunicación.

Esta nueva noción rompe con los viejos esquemas de transmisión de la información, ya que anteriormente el emisor y el canal solían ser los elementos fundamentales. Se entendía que estas partes debían resaltar en toda acción comunicativa con el fin de asegurar un adecuado y efectivo proceso comunicacional.

En Aldeas Infantiles SOS la comunicación participativa busca convertir a los/as NNAJ en protagonistas indispensables del desarrollo de los mensajes. Esto se logra generando internamente una vía de comunicación para compartir, opinar, expresar sus ideas, emociones y pensamientos sobre las temáticas tratadas institucionalmente que los/as involucran directa o indirectamente, además de las que son de su interés. El componente emocional en este tipo de comunicación es fundamental, por lo que se debe intentar fortalecer buenos climas participativos, relacionamientos asertivos, diálogos respetuosos y espacios en los que se fomenten los vínculos, el trabajo en equipo, la confianza y la empatía entre los/as participantes.

¹⁷ *Ibid.*

Este tipo de diálogo resulta sumamente enriquecedor para el desarrollo de un proceso de transformación interna de la organización, ya que a través de un trabajo conjunto entre las áreas de Desarrollo de Programas y Comunicación se pueden generar distintos tipos de iniciativas y campañas, tanto internas como externas, que busquen reconocer las opiniones y puntos de vista de los/as NNAJ sobre temas como participación, protección, familia, incidencia, derechos, etc.

¿Cómo lograr una buena comunicación participativa?

Para lograr una adecuada comunicación participativa, se deben propiciar espacios de expresión para los/as NNAJ. Es un requerimiento indispensable involucrar a los/as participantes en el proceso de producción de información, implementado los elementos que fija este sistema de comunicación:

- Permitirle a los/as NNAJ un espacio en el que compartan los puntos que consideren más relevantes para la elaboración de mensajes en los que se vean implicados/as. Estos espacios tendrán convocatorias, materiales y encuentros específicamente realizados según la franja etaria del/de la participante, de forma de poder dar garantías en el proceso creativo.
- Promover desde la comunicación participativa el modelo de Lundy y dar garantía al espacio, la voz, la audiencia y la influencia para los mensajes y propuestas en el proceso creativo.
- Generar instancias de evaluación por parte de los/as NNAJ sobre las campañas realizadas junto a ellos/as.

A través de estas acciones se logra un acto de escucha atenta y presente. Esto implica que en cada campaña comunicacional de relevancia se genere un ámbito para que los/as NNAJ se animen a participar y a tener la actitud de consultar. Durante el proceso creativo, el equipo a cargo debe contar con instancias para preguntar por las necesidades y opiniones de los/as NNAJ, considerando la validez de sus aportes en todos los temas que los/as involucran (con base en el respeto a la diferencia). El área de Comunicación puede partir con una idea creativa y los/as NNAJ pueden estar de acuerdo y brindar aportes, modificándola o transformándola por completo.

Gráfico 4. Proceso de comunicación participativa



3. Líneas de acción

La Estrategia se establece como un eje fundamental para la promoción y el ejercicio activo de la participación de los/as NNAJ en los diferentes ámbitos de desarrollo. Su objetivo primordial es garantizar el protagonismo y empoderamiento de los/as NNAJ, con el doble propósito de generar la transformación interna de las prácticas organizacionales y la transformación social y política con la participación en incidencia de los/as NNAJ frente a la agenda de derechos que son de su interés y relevancia.

Para ello, se definen líneas de acción que permitan comprender e instaurar el papel protagónico de los/as NNAJ para el establecimiento de entornos protectores, así como la creación y promoción de espacios democráticos participativos que promuevan mayor circulación social y en los que el desarrollo de capacidades y la participación de los/as NNAJ en las decisiones, la planificación de las alternativas de cuidado y los servicios que presta Aldeas Infantiles SOS Uruguay sea una práctica común. Igualmente, la participación de los/as NNAJ en incidencia, vinculada a la agenda de derechos y a la transformación del ámbito social y político, es una meta y una perspectiva fundamental para la construcción del ejercicio de ciudadanía.

Vinculado al marco estratégico de Aldeas Infantiles previsto en la Estrategia 2030, se propone avanzar planificando y orientando una estrategia nacional que en su implementación aborde líneas de acción articuladoras entre las áreas programáticas y los diferentes niveles de acción locales y nacionales.

Líneas de acción programáticas:

1. participación en protección contra la violencia
2. promoción de espacios democráticos participativos
3. participación de los/as NNAJ para la incidencia local y nacional vinculada a su agenda de derechos

Estas líneas de acción, en su dimensión práctica, proponen un marco transversal de acción en el desarrollo de propuestas que afectan la vida de los/as NNAJ, y para ello la participación en protección propone el protagonismo de los/as participantes en sus diferentes ámbitos de convivencia. El entorno protector solo se configura con el protagonismo de cada uno/a de los/as involucrados/as. La posibilidad de una visión autoritaria adultocentrista es un impedimento para el establecimiento de entornos de cuidado y protectores.¹⁸

Para ello, la promoción de espacios democráticos participativos en los núcleos de convivencia y las alternativas de cuidado vinculan el desarrollo de capacidades de los/as colaboradores/as con la puesta en práctica de la competencia organizacional de la afectividad.

En cuanto a las líneas de acción, la promoción de espacios democráticos participativos vincula el desarrollo de las habilidades necesarias para los/as NNAJ y colaboradores/as a fin de facilitar las acciones de participación en los diferentes ámbitos de desarrollo.

Gráfico 5. Líneas de acción



¹⁸ Oficina Regional Aldeas Infantiles América Latina y el Caribe. *La promoción de entornos seguros y protectores en Aldeas Infantiles SOS, América Latina y el Caribe*. Espirales, p. 19.

Las líneas de acción como elementos de planificación permiten definir a nivel de los Planes Operativos Anuales (POA) locales y nacional las acciones a desarrollar en los diferentes niveles y áreas de la organización, componentes clave de la Estrategia como la capacitación, el desarrollo de capacidades en equipos técnicos y de cuidadores/as, la evaluación y el monitoreo, el diseño de actividades que cumplan con los estándares y su implementación anual. Son acciones que vinculan un ejercicio nacional de planificación que requiere de las guías organizacionales previstas para una correcta planificación y optimización de los recursos.

4. Ciclo de proceso anual de la Estrategia

Los programas de atención han implementado diversas actividades para la promoción del derecho a la participación de NNAJ. En los últimos años se ha identificado la necesidad de comprender y dar un marco de referencia a las acciones de participación con el fin de instalar su alcance en una propuesta nacional que pueda hacerse visible y potencie las diferentes iniciativas que emprenden los/as NNAJ, las áreas y los programas.

Con este fin, el modelo de Lundy permite incidir en colaboración con los/as NNAJ y requiere que se garantice el espacio, la voz, la audiencia y la influencia para que esta participación se lleve a cabo de manera significativa (Lundy, 2007). Esto se logra proporcionando un entorno seguro e inclusivo en el que los/as participantes puedan expresar sus opiniones (espacio) y facilitándoles la información que necesitan para formárselas.

Las personas jóvenes que participan en nuestros programas aprenden sobre sus derechos y sobre cómo denunciar la vulneración de estos. A través de la educación, los/as NNAJ adquieren las habilidades que necesitan para promover y defender sus derechos. También se informa que su participación en las iniciativas de incidencia es siempre bajo la evaluación de los estándares de calidad definidos por la organización, e incluye el apoyo adecuado (voz).

Se procura crear espacios para que los/as participantes presenten sus solicitudes y recomendaciones ante los Gobiernos y otros/as responsables de la toma de decisiones importantes. En conjunto se incide en la calidad de los servicios de atención y desarrollo de jóvenes que se describen en esta guía y se apoya a las personas jóvenes para que participen en el diálogo a nivel nacional, regional e internacional, a fin de aumentar la conciencia pública sobre la situación y los derechos de las juventudes de nuestro grupo meta (audiencia).

Durante los actos, se implementan todas las medidas adecuadas para garantizar que se tomen en serio las voces de las personas jóvenes y se entabla un diálogo continuo con ellas para asegurarnos de que entiendan por qué se han tomado ciertas decisiones y cuáles serán los próximos pasos. También se les informa sobre las medidas de seguimiento que se tomarán después del acto (influencia).¹⁹

¹⁹ Aldeas Infantiles Internacional LAAM. (2020). *Guía de uso para el desarrollo de jóvenes*.

El ciclo de la Estrategia vincula la planificación anual en función de definir la base para implementarla y evaluarla. La implementación y suma de estas actividades aporta a comprender los resultados esperados e instalar los procesos requeridos para que la Estrategia defina un movimiento propio, que de manera cíclica renueve e innove las acciones para su implementación. «El ciclo de proyecto representa los pasos y procesos, para que en el caso de AISOS, los programas de atención examinen su situación de forma crítica, para identificar y tomar acciones para mejorar y evaluar los resultados».²⁰

De manera transversal, y vinculado a la implementación de estos pasos, la comunicación participativa permite proponer acciones y actividades planificadas en el marco del ciclo de implementación de la Estrategia que, desde los diferentes niveles de participación, vincule a los/as NNAJ en propuestas en las que antes no ocupaban un espacio protagónico. La planificación activa con los/as NNAJ, las áreas y los programas de atención son un recurso indispensable para esta nueva perspectiva de comunicación.

La implementación de la Estrategia pone en su centro el protagonismo de los/as NNAJ participantes de las diferentes modalidades de atención que brinda Aldeas Infantiles SOS Uruguay. Es por esto que se define un ciclo retroalimentado de acciones que da inicio con la participación activa de los/as NNAJ en sus PAI. Los planes y necesidades de los/as participantes son la base de la gestión e implementación de actividades que buscan el desarrollo integral a partir de su participación activa en diferentes ámbitos.

Gráfico 6. Ciclo de proceso de la Estrategia



Los PAI deben, en primera medida, ser participativos y prever en su desarrollo el cumplimiento de los estándares de calidad. Si bien forman parte de una práctica institucional, se debe garantizar la opinión y el aporte de los/as NNAJ en cada uno de ellos, porque en definitiva los/as adultos/as deben promover la circulación social de los/as NNAJ por diversos ámbitos de participación y garantizar que los estándares se cumplan en cada una de las acciones previstas en sus planes.

²⁰ Plan Internacional - Oficina para las Américas y el Caribe y Aldeas Infantiles SOS LAAM. *Hacia el protagonismo infantil y juvenil en los Programas de Aldeas Infantiles SOS LAAM.*

La implementación de actividades de la Estrategia comprende una planificación en múltiples niveles. Hay acciones singulares para cada participante, cuyo acuerdo se da en el marco de los PAI. También hay actividades más generales y de gestión local (registradas en los POA de los programas), que tienen el fin de promover la circulación social e inclusión de los/as NNAJ en la comunidad, y actividades de convocatoria nacional, vinculadas a propuestas y proyectos de incidencia en la agenda derechos (como, por ejemplo, la promoción del empleo juvenil).

Por otra parte, y como factor fundamental de la Estrategia, se deben fortalecer los espacios de capacitación para el desarrollo de habilidades en los/as adultos/as, en la medida que promover la participación de los/as NNAJ requiere del desarrollo de competencias específicas en ellos/as. Este componente comprende igualmente la capacitación en metodologías específicas con este fin como otras guiadas al empoderamiento de los/as NNAJ con base en el desarrollo progresivo de autonomía.

Finalmente, y para cerrar el ciclo de proceso, se prevén las actividades de evaluación y planificación. Para ello se ha definido una consulta nacional anual dirigida a los/as participantes de los programas, en la que cada uno/a puede dar su opinión frente a elementos clave de la atención recibida en los diversos servicios prestados por Aldeas Infantiles SOS Uruguay. Igualmente se genera la misma consulta a colaboradores/as con el fin de contrastar y analizar la perspectiva de cada grupo y vincular elementos críticos y sugerencias para el ejercicio de planificación anual de los POA.

5. Evaluación y monitoreo

Los procesos de evaluación y monitoreo se encuentran vinculados al ciclo del proceso propuesto con anterioridad, y se dan principalmente en tres niveles de planificación: los PAI, los POA locales y el POA nacional. Cada uno de estos instrumentos de planificación define en sí mismo sus períodos de evaluación y vincula los objetivos e indicadores de las acciones a desarrollar.

Como parte de la Estrategia, se ha vinculado a la planificación el pilar estratégico que tiene como fin su desarrollo e implementación. Con base en este pilar, la Oficina Nacional y los programas de atención comienzan a fortalecer sus acciones tendientes a su ejecución.

A continuación, se presentan los indicadores de gestión y de resultados a ser evaluados y vinculados a los ejercicios E&M de los PAI, los POA locales y el POA nacional.

Tabla 2. Indicadores de la Estrategia

Participación en protección	1. NNAJ que participan de actividades de autocuidado.
	2. NNAJ que se sienten protegidos/as y partícipes de un entorno protector.
	3. Colaboradores/as de los equipos técnicos y de gestión capacitados/as en metodologías de participación y desarrollo de autonomía progresiva.
	4. Colaboradores/as de cuidado directo capacitados/as en metodologías de participación y desarrollo de autonomía progresiva.
Espacios democráticos participativos	5. NNAJ que conocen qué es el PAI.
	6. NNAJ que participaron en la propuesta de actividades del PAI.
	7. NNAJ que participaron de un espacio democrático participativo en su núcleo de convivencia.
	8. Programas de atención que establecen espacios democráticos participativos acordes a sus servicios y población meta.
	9. NNAJ vinculados/as a una propuesta comunitaria socioeducativa, fuera de Aldeas Infantiles.
	10. NNAJ que participan en la consulta de evaluación nacional.
Participación en Incidencia	11. NNAJ vinculados/as a colectivos y proyectos locales/nacionales guiados a la promoción de la participación y la incidencia en la agenda de derechos de NNAJ.
	12. Propuestas de los/as NNAJ expresadas en la consulta nacional, incluidas en los planes locales y nacional.
	13. NNAJ que participan de la construcción de campañas de comunicación institucionales.
	14. Campañas de comunicación institucionales realizadas con la participación de NNAJ.



ALDEAS
INFANTILES SOS
URUGUAY