

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU

ESCUELA DE POSTGRADO



**“FACTORES DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DEL CENTRO PARA
MADRES ADOLESCENTES. ZONA DE JOSÉ GALVEZ DEL DISTRITO DE
VILLA MARÍA DEL TRIUNFO – LIMA – 2011”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA SOCIAL CON
MENCIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO**

AUTORAS:

CERDA VÁSQUEZ, Celia

TAPIA PORRAS, Susana

ASESORA

FORT CARRILLO, Amelia

JURADOS

CHUECA MÁRQUEZ, María Marcela

ALZAMORA DE LOS GODOS URCIA, Luis Alex

LIMA - PERÚ

2017

RESÚMEN EJECUTIVO

El presente estudio de caso aborda el tema de la sostenibilidad del proyecto social “Centro para Madres Adolescentes (CMA)” ubicado en el Distrito de Villa María del Triunfo – Lima, cuya implementación está a cargo del Centro de Desarrollo Técnico Productivo (CEDETEP), que opera desde el año 2,000, con el financiamiento de la Eniex Fundación Stromme¹, con el objetivo de mejorar la atención y prevención del embarazo en adolescentes en situación de vulnerabilidad.

La preocupación principal del estudio, reflejado en su objetivo general fue de “Determinar los factores institucionales y de contexto que favorecen la sostenibilidad económica del CMA”, apunta a contribuir con propuestas de estrategias que fortalezcan la gestión de proyectos de similar naturaleza, dado que existen escasos estudios que abordan el tema sostenibilidad de proyectos sociales.

Los resultados del estudio señalan que existen limitaciones en la capacidad gerencial de los funcionarios institucionales, quienes adolecen de una mirada estratégica y a largo plazo. Asimismo, se muestran carencias en la gestión financiera, derivadas principalmente de basar su plan financiero en fuentes de ingreso inciertas y al poco involucramiento del consejo directivo en dicha gestión. La gestión demuestra fortalezas en establecimiento de alianzas con los sectores público y privado, habilidad que se recomienda fortalecer. Las madres adolescentes usuarias valoran los servicios recibidos, pero sus aportes no constituyen un factor determinante para el sostenimiento económico del mismo. El estado ha establecido políticas públicas que señalan la ruta de atención de la problemática, sin embargo, los recursos presupuestarios asignados se muestran insuficientes para garantizar su eficiente ejecución. Entidades públicas como el MIMP y el INABIF aprecian el aporte del centro a la atención de la maternidad adolescente, sin embargo no contribuyen con su sostenimiento.

¹ Es una Entidad Extranjera de Cooperación Internacional y de origen noruego.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, queremos expresar públicamente nuestro profundo agradecimiento a Dios, por permitirnos concretar el anhelado estudio de posgrado y por la oportunidad de realizarlo al lado de una compañera cuya sensibilidad y espíritu de servicio al prójimo enriqueció en gran manera la experiencia plasmada en el informe que hoy presentamos.

A la Pontificia Universidad Católica del Perú, por brindarnos la inspiración y el espacio necesarios para desarrollar los conocimientos que han de enriquecer nuestra práctica profesional en beneficio del proceso de desarrollo de nuestro país.

Un especial reconocimiento a los profesionales colaboradores del Centro para Madres Adolescentes en Villa María del Triunfo, por el gran trabajo que realizan en beneficio de tantas niñas y niños en alto riesgo social, y en especial a la coordinadora, Sra. Filomena Guillén, por habernos brindado las facilidades necesarias para llevar a cabo esta investigación y por su apoyo durante la recolección de datos en el trabajo de campo.

Finalmente, no podemos dejar de expresar nuestro aprecio y honda gratitud a nuestra asesora, MA. Amelia Fort Carrillo, por su paciencia y por su valioso apoyo en todo este proceso de elaboración de la presente investigación.

DEDICATORIA

A mi esposo: Paco, por su apoyo incondicional, sus augurios y su amor. A mis hijos Franco y Annie por ser mi razón de existir, estímulo para mi constante superación y por las alegrías puestas en mi corazón.

A ellos con amor y gratitud.



Celia

A César, mi amado esposo, por su acompañamiento y constante aliento en este esfuerzo, a mi querida familia, amigos y amigas, quienes debieron entender mi ausencia en todo este tiempo.



A ellos con amor y gratitud.

Susana

INDICE

Pág.

AGRADECIMIENTOS	3
DEDICATORIA.....	4
INDICE.....	6
RESÚMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I.....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO.....	11
1.1. PROBLEMA.....	11
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	15
1.3. OBJETIVOS.....	17
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
CAPITULO II	19
MARCO TEÓRICO.....	19
2.1 DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL.....	19
2.2.1 EMBARAZO EN LA ADOLESCENCIA FACTORES E IMPLICANCIAS	26
2.2.2 SOSTENIBILIDAD DE PROGRAMAS Y PROYECTOS SOCIALES.....	28
CAPITULO III	36
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36
CAPITULO IV.....	39
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	39
CAPITULO V.....	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
RECOMENDACIONES	94
CAPITULO VI.....	97
PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CENTRO PARA MADRES ADOLESCENTES	97
BIBLIOGRAFIA	104
ANEXOS	108

INTRODUCCIÓN

La problemática de la niñez y adolescencia en América Latina y en particular en el Perú, es un tema que por su magnitud demanda un abordaje multisectorial, en lo correspondiente a la salud sexual de las adolescentes, el embarazo precoz es el problema más preocupante ya que las cifras se han incrementado de 12.2% en el 2006 a 13.7% en el 2009².

El embarazo adolescente es un problema social, se evidencia que las madres adolescentes mayormente se desarrollan en los sectores sociales más vulnerables y desprotegidos. Muchas veces termina en abortos y con la mortalidad materna, debido a las condiciones en las que ésta se lleva a cabo. En los últimos tres años, la mortalidad materna en adolescentes ha registrado una tendencia al aumento, pasando de 4.6% en el 2010 a 9.6% en el 2012³. La prosecución del embarazo conlleva el abandono de los estudios por parte de la adolescente quien frecuentemente no los retoma luego del nacimiento, generando desocupación y difícil inserción laboral por falta de capacitación.

El proyecto social “Centro para Madres Adolescentes”, implementado por el Centro de Desarrollo Técnico Productivo (CEDETEP) con la cooperación financiera de la Eniex Fundación Stromme, inició sus actividades en el año 2000, en el distrito de Villa María del Triunfo - al Sur de Lima, con el propósito de brindar atención a las madres adolescentes en alto grado de vulnerabilidad social, provenientes de diversas partes del país.

La atención a las necesidades de este grupo poblacional le ha permitido al Centro de Madres Adolescentes conocer de cerca su problemática, y definir una modalidad de atención diferenciada, ello es apreciado por las madres adolescentes, así como por otros actores locales interesados en contribuir a la solución de la problemática nacional. No obstante, su sostenimiento económico es alto y difícil de alcanzar, razón por la cual la oferta de este servicio es limitada cuando se la contrasta con su demanda. La presente investigación responde a nuestra inquietud por conocer los factores que vienen determinando esta situación.

El objetivo general del estudio planteado: “Determinar los factores institucionales y de contexto que favorecen la sostenibilidad económica del Centro para Madres

² Endes 2009, INEI

³ Encuesta Demográfica y de Salud Familiar, ENDES 2009

Adolescentes”, apunta a contribuir con propuestas de estrategias que fortalezcan la gestión de proyectos de similar naturaleza. Los objetivos específicos son, i) Identificar los factores que dificultan que la gestión del Centro para Madres Adolescentes logre cubrir adecuadamente sus costos de funcionamiento, ii) Conocer las proyecciones económicas del Centro para Madres Adolescentes para el próximo trienio, iii) Identificar fuentes externas potenciales de apoyo al Centro para Madres Adolescentes, iv) Determinar si los pagos efectuados por los y las usuarias del Centro para Madres Adolescentes por los servicios recibidos pueden ser incrementados, y v) Proponer estrategias que fortalezcan la gestión de proyectos de similar naturaleza.

El diseño planteado de investigación, en cuanto a forma, es un estudio de caso; la metodología usada fue de tipo cualitativa; las unidades de análisis están constituidas por la población en estudio – madres adolescentes y personal del CMA, así como por las fuentes externas públicas y privadas. Las fuentes de información están constituidas por el personal del Centro para Madres Adolescentes, las madres adolescentes internas del CMA, madres adolescentes de atención ambulatoria, familias de la comunidad que hacen uso de los servicios del centro, funcionarios de instituciones públicas (MIMP e INABIF), funcionarios de una entidad de cooperación y de una empresa privada. Asimismo, se hizo uso de documentación del CMA, MIMP, INABIF, Cámara de Comercio de Lima, APCI, entre otros. Los instrumentos utilizados para la recolección de información van desde la recolección de información primaria realizada a través de entrevistas semi estructuradas y grupos focales hasta la revisión de información secundaria (revisión documental). La muestra seleccionada fue significativa, conformada por todos los actores del proyecto CMA: el personal y la población beneficiaria; las diversas entidades que contribuyen con el sostenimiento del Centro, entre ellas las de carácter privado y estatal.

Entre los resultados principales podemos destacar: i) La capacidad gerencial de los funcionarios del CMA evidencia limitaciones a nivel de la función de planificación y en el liderazgo institucional; ii) la capacidad de gestión financiera muestra carencias en aspectos relacionados al plan financiero e incertidumbre en los ingresos fijos anuales; iii) buena capacidad para establecer alianzas estratégicas con entidades del Estado y privados; iv) Déficit en el flujo neto correspondiente a un mayor nivel de gastos respecto a los ingresos proyectados; v) Los gastos del CMA son mayormente corrientes, con niveles de 98% y 99%. Las inversiones representan el 2% del presupuesto; vi) generación de ingresos propios representan el 12% de gastos totales de funcionamiento del CMA; vii) Las entidades públicas como el MIMPV – INABIF, no están en condiciones

de apoyar el sostenimiento económico del CMA desde las competencias establecidas por su ley marco, sin embargo, existen entidades de cooperación así como empresas privadas con responsabilidad social, que priorizan a la niñez en riesgo dentro de su marco estratégico de actuación con las que se puede establecer alianzas; viii) La percepción de la población objetivo es muy favorable respecto de los servicios que reciben, las madres externas y las familias de la comunidad usuarias de los servicios estarían en posibilidad de incrementar su contribución económica, más no así las madres adolescentes internas y ix) La contribución promedio de los usuarios del CMA en los últimos años, evidencia que dicho aporte no constituye un factor determinante para el logro de la sostenibilidad económica.

Frente a los hallazgos descritos se recomienda lo siguiente: i) Involucrar y fortalecer la conformación del consejo directivo del CEDETEP con la incorporación de profesionales que puedan aportar con su experiencia y formación a la gestión estratégica del CMA; ii) La gestión del CMA debe tener espacios de reflexión contantes sobre sus aciertos y desaciertos durante los últimos años, asimismo revisar sus estrategias y finalmente elaborar un plan estratégico de mediano y largo plazo; iii) Se considera importante que la gestión del CMA fortalezca las capacidades profesionales de sus recursos humanos, promoviendo y facilitándoles oportunidades de especialización que redunden en un mejor desempeño de sus funciones; iv) Para los próximos años, la gestión del Centro para Madres Adolescentes debe considerar el sinceramiento de sus posibilidades reales de actuación, aun si su labor se considera encomiable por la atención a la población más vulnerable de alto riesgo social, es preciso que su aporte sea un servicio de calidad ofrecido a un grupo bien definido de población objetiva, ya que la ampliación de sus actividades a las instituciones educativas del entorno influye negativamente en la calidad de los resultados a obtener; v) Para los próximos años la gestión del CMA, debe analizar bien sus proyecciones de movilización de recursos, para no sobre estimar su capacidad de movilizar dichos recursos, ya que este proceso demanda mayor tiempo y esfuerzo al equipo de profesionales del área operativa, generando así la sobrecarga laboral de su personal; vi) Se recomienda mejorar el sistema de costeo institucional basado en los servicios diferenciados que ofrece, analizando el beneficio que cada uno aporta a la población del Centro frente a los costos que acarrea y priorizando siempre la calidad de dichos servicios en pro de la satisfacción de la población meta del proyecto; vii) La gestión del CMA deberá repensar la composición de sus fuentes de financiamiento, estableciendo alianzas con entidades privadas en el marco del cumplimiento de su responsabilidad social empresarial y con cooperantes externos quienes mostraron cierta predisposición de colaborar; asimismo mayor articulación con las entidades de gobierno

involucrados con la atención a niñas, niños y adolescentes a través de las políticas públicas; viii) La gestión del CMA debe pensar seriamente en la incorporación de un personal con experticia e idoneidad en el manejo de la micro y pequeña empresa, a fines de potenciar y poner en marcha los centros de producción del CMA con un enfoque empresarial; ix) La gestión del CMA debe considerar el aporte que la Institución Educativa Inicial ha representado en el pasado para el financiamiento de su presupuesto de ingresos, considerando las sugerencias de las madres de familia respecto a la mejor adecuación del local de la IEI instalado en sus ambientes; x) La gestión del CMA, debe considerar la implementación de un adecuado sistema de comunicación que permita llegar al público objetivo interno y externo, posibilitando así incrementar el financiamiento institucional vía la venta de servicios ambulatorios de los diferentes servicios ofrecidos y la atención terapéutica de salud emocional a la población del cono sur de Lima; xi) La institución que implementa el proyecto Centro para Madres Adolescentes, el CEDETEP, debía fortalecer su gobernabilidad mediante la incorporación de miembros con diferente trasfondo profesional y experticia, a efectos de garantizar una gestión adecuada y sostenible del centro así como una rendición de cuentas transparente, oportuna y de calidad frente a los actores con quienes interactúa; y xii) Empoderamiento de las madres adolescentes que apoya y a los y las adolescentes de las instituciones educativas con quienes trabaja a efectos de promover su participación como ciudadanos y el ejercicio de sus derechos frente a las instancias del gobierno local de Villa María del Triunfo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE ESTUDIO

1.1. PROBLEMA

La problemática de la niñez y adolescencia en América Latina y especialmente en nuestro país, es un tema de abordaje multisectorial por la magnitud que representa; en lo correspondiente a la salud sexual de las adolescentes, el embarazo precoz es el problema más preocupante ya que las cifras han incrementado de 13% (2000) a 13.7% (2009).

Los mayores porcentajes de adolescentes que son madres o están embarazadas se presentan entre las mujeres sin educación (47,9%), entre aquéllas que residen en la Selva (27,2%), entre las que se encuentran en el quintil de riqueza inferior (26,9 %) y en el área rural (22,2%). Mientras que menores porcentajes se aprecian en Lima Metropolitana (8,1%), entre aquellas mujeres con educación superior y en las del quintil de riqueza superior (6,4 y 4,4 % respectivamente)⁴.

El embarazo adolescente es un problema social, se evidencia que las madres adolescentes se desarrollan mayormente en los sectores sociales más vulnerables y desprotegidos. Es habitual que en las circunstancias en que ellas crecen asuman responsabilidades ajenas, que no corresponde a esta etapa de sus vidas, reemplazando a sus madres y privadas de actividades propias de su edad, confundiendo su rol dentro del grupo, comportándose como *"hija - madre"*, cuando deberían asumir su propia identidad superando la confusión en que crecieron.

Por lo general en su historia se encuentran figuras masculinas cambiantes, que no ejercen un rol ordenador ni de afectividad paterna, privándolas de la confianza y seguridad en el sexo opuesto, incluso con el mismo padre biológico; así, por temor a perder lo que cree tener o en la búsqueda de afecto, se someten a relaciones con parejas que las maltratan. En otros casos, especialmente en menores de 14 años, el embarazo es la consecuencia del *"abuso sexual"*, en la mayoría de los casos por su padre biológico o por algún miembro del entorno familiar. El despertar sexual suele ser precoz y muy importante en sus vidas carentes de otros intereses; su escolaridad es pobre; sin proyectos personales (ya sea de orden laboral, respecto

⁴ ENDES 2009, INEI

del uso de su tiempo libre, o de estudio). Cuentan con modelos familiares de iniciación sexual precoz; por estimulación de los medios, inician a muy corta edad sus relaciones sexuales con chicos muy jóvenes, con muy escasa comunicación verbal y predominio del lenguaje corporal. Tienen relaciones sexuales sin protección contra enfermedades de transmisión sexual buscando a través de sus fantasías, el amor que compense sus carencias.

El embarazo en la adolescente es una crisis que se sobrepone a la crisis de la etapa propia de la adolescencia. Comprende profundos cambios somáticos y psicosociales, con incremento de la emotividad y acentuación de conflictos no resueltos anteriormente. Generalmente no es planificado, por lo que la adolescente puede adoptar diferentes actitudes que dependerán de su historia personal, del contexto familiar y social, pero mayormente de la etapa de la adolescencia en que se encuentre.

El embarazo en adolescentes es un problema social, el cual muchas veces termina en abortos y en la mortalidad materna, dada las condiciones en las que éste se lleva a cabo. En los últimos tres años, la mortalidad materna en adolescentes ha registrado una tendencia al aumento, pasando de 4.6% en el 2010 a 9.6% en el 2012⁵. La prosecución del embarazo conlleva el abandono de los estudios por parte de la adolescente quien frecuentemente no los retoma luego del nacimiento, generando desocupación y difícil reinserción laboral por falta de capacitación. El hijo de madre adolescente tiene alto riesgo de maltrato y abandono, con frecuente cesión para adopción. La reinserción y el respeto social de la adolescente luego de su embarazo y parto son difíciles y hasta irreversibles. Para el control y contención de la adolescente embarazada, es necesaria la integración de un equipo interdisciplinario, con amplia participación de psicólogos y trabajadores sociales, además de una especial capacitación del equipo asistencial en lo referente a los riesgos perinatales a los que está expuesta la adolescente gestante⁶.

Para el abordaje de este problema y por iniciativa de la sociedad civil, se implementó en el año 2000 el proyecto “*Centro para Madres Adolescentes*” ubicado en la zona de José Gálvez del distrito de Villa María del Triunfo, con el objetivo de mejorar la atención y prevención efectiva de la problemática del embarazo en adolescentes.

⁵ Encuesta Demográfica y de Salud Familiar, ENDES 2009

⁶ http://med.unne.edu.ar/revista/revista107/emb_adolescencia.

El Centro implementado tiene capacidad de atender a adolescentes en condición de embarazo o en estado inicial de maternidad, ofreciendo servicios de atención integral y ambulatoria a adolescentes gestantes, o madres con sus pequeños hijos. Ofrece asimismo servicios de atención psicológica, servicios legales, de salud, medicinas, alimentación, educación y formación técnico-productiva. El Centro atiende además a los niños de las madres adolescentes beneficiarias provenientes de distintos lugares del país, para ello cuenta con ambientes de guardería y educación inicial en sus instalaciones. En ellos, también recibe a algunos niños y niñas en situación de pobreza de la comunidad, a quienes cobra tarifas módicas por sus servicios.

Debido a la situación económica de las madres adolescentes que son atendidas en el Centro, la mayoría de los servicios a los que acceden son de carácter gratuito, cobrándoseles en algunos casos de manera simbólica montos módicos por los mismos.

El Proyecto “Centro para Madres Adolescentes (CMA)” es implementado por la Asociación Centro de Desarrollo Técnico Productivo (CEDETEP), y se ejecuta en el marco del convenio con la Eniex Fundación Stromme (FS)⁷, principal entidad cooperante que aporta en gran parte los recursos necesarios para su funcionamiento. Por su parte, CEDETEP ha logrado firmar convenios importantes con entidades públicas como el Ministerio de Salud, Ministerio de Educación y MIMDES (ahora MIMPV); asimismo ha logrado establecer alianzas estratégicas con empresas privadas y una colectividad de personas que, a través del tiempo han venido aportando para el beneficio de su población objetivo (madres adolescentes y sus hijos)⁸.

El apoyo brindado por FS se dirige al financiamiento del personal básico requerido para brindar los servicios principales que las madres adolescentes requieren, así como al pago de los alimentos, medicinas básicas y exámenes de salud no cubiertos por el sector estatal correspondiente. Los gastos generales y administrativos son igualmente cubiertos por FS. Cabe indicar que, de acuerdo con los términos del convenio inicial con dicha entidad, su apoyo - luego de la conclusión de la edificación del local, se iría reduciendo, a la par que la contribución propia - fruto de la movilización de recursos por parte de la entidad ejecutora, debía

⁷ Es una Entidad Extranjera de Cooperación Internacional de origen noruego.

⁸ Resumen de los documentos internos (Diseño, Línea Base y Evaluación) del Centro para Madres Adolescentes.

incrementarse hasta el momento de lograr el auto sostenimiento económico del Centro.

La movilización local de recursos del CMA, proviene de diversas fuentes: i) donaciones directas de personas identificadas con las actividades del proyecto, ii) aportes de padres de familia que envían a sus pequeños hijos al Centro de Educación Inicial que el CMA opera, iii) ingresos generados por la venta de artículos elaborados por las madres adolescentes, iv) la producción de diversos productos que el centro realiza haciendo uso de los activos productivos del proyecto, v) el financiamiento logrado fruto de la presentación de micro proyectos a entidades de cooperación, vi) actividades de recaudación organizadas por el CMA con participación de amigos y la comunidad, vii) aportes de los actores sociales involucrados en el abordaje de la atención a la población de madres adolescentes, entre los principales.

En el periodo de vida del proyecto, éste ha contado con tres evaluaciones, cada una de las cuales ha ido aportando con recomendaciones orientadas a mejorar la calidad del servicio y a potenciar las posibilidades de éxito de sus acciones para el logro de sus objetivos. Es así como el CMA durante todo este período ha tenido logros importantes y ha avanzado progresivamente en relación a la calidad de los resultados planteados por el mismo.

Sin embargo, el aspecto económico ha sido la excepción, debido a que contrariamente a lo esperado, la gestión del proyecto no ha logrado generar los recursos económicos necesarios para ejecutar todas las acciones planeadas en el proyecto, habiendo en varios periodos caído en déficits financieros⁹. En el extremo, esta situación podría poner al proyecto en grave riesgo de continuar con sus actividades, ante la imposibilidad de cubrir sus gastos operativos.

Esta preocupación nos ha motivado a enfocar nuestra investigación en este problema, con el propósito de aproximarnos a los factores que vienen determinándolo, para lo cual, nos hemos planteado las siguientes interrogantes:

- a) ¿Hay en el Centro capacidad gerencial y de gestión financiera entre sus funcionarios para lograr su sostenibilidad económica?

⁹ Resumen de los documentos internos (Diseño, Línea Base y Evaluación) del Centro para Madres Adolescentes.

- b) ¿Cómo se proyecta la gestión económica del Centro para Madres Adolescentes en los próximos años?
- c) ¿Qué otras fuentes externas se podrían explorar para lograr una mayor contribución de recursos para el Centro para Madres Adolescentes?
- d) ¿Cuál es la percepción de la población beneficiaria respecto del cobro a los servicios y en qué medida contribuyen al sostenimiento del Centro con sus aportes económicos?

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El Estado Peruano en sus políticas públicas comenzando desde la Constitución Política ¹⁰ establece que la comunidad y el Estado protegen entre otros, especialmente al niño y al adolescente; el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMPV) actualmente es el ente rector, y como tal mediante resoluciones y presupuesto debe establecer las rutas de abordaje al problema. Las Municipalidades, como órganos descentralizados del Estado, en su ley orgánica¹¹, señalan como una de sus competencias el difundir y promover los derechos del niño, del adolescente - entre otros, propiciando espacios para su participación a nivel de instancias municipales. Que la participación de los niños, niñas y adolescentes en espacios públicos, son de su especial interés y fortalecen procesos de ejercicio de ciudadanía desde la infancia y adolescencia, que coadyuvan a consolidar la democracia y fortalecen el capital social que ellos constituyen.

Además, el Código de los Niños y Adolescentes ¹² señala que los gobiernos regionales y locales establecerán, dentro de sus respectivas jurisdicciones, entidades técnicas semejantes al Ente Rector del sistema, las que tendrán a su cargo la normatividad, los registros, la supervisión y la evaluación de las acciones que desarrollan las instancias ejecutivas.

Asimismo con el impulso de la sociedad civil y producto de un esfuerzo colectivo se ha elaborado el Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia - PNAIA, el cual desde la perspectiva de derechos es un instrumento de gestión para la superación de la pobreza; que utilizando una línea de vida, propone para los niños, niñas y adolescentes un conjunto de intervenciones de acuerdo a su edad, orientadas a que tengan igualdad de oportunidades, servicios de calidad y participen en el

10 Capítulo II, Artículo 4º.

11 Artículo 73, inciso 6.4

12 Artículo 31

ejercicio, promoción y defensa de sus derechos. La Ley N° 28487 eleva a rango de ley el PNAIA, posibilitando que su contenido tenga un efecto vinculante.

Posteriormente, para el abordaje de las metas del PNAIA se crea el Sistema Nacional de Atención Integral al Niño y el Adolescente – SNAINA, que implica la movilización y articulación de los operadores formales e informales de justicia, la cual debe ser asumida por el ente rector MIMPV a nivel nacional y a nivel local por los gobiernos locales.

En cuanto a la implementación de acciones a nivel de las regiones y local, la tercera parte de las regiones han elaborado sus propios planes, los gobiernos locales están obligados por la nueva Ley Orgánica de Municipalidades a que, en cada municipalidad distrital funcione una Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente, con personal y recursos asignados. Estas defensorías, los Comités Municipales por los Derechos de los Niños y Adolescentes (COMUDENAS), y las Mesas de Trabajo sobre el tema, tienen, sin embargo, un desarrollo desigual, debido a la escasez de recursos, su falta de articulación con otros sectores estatales y la sociedad civil, o la poca atención por parte de los gobiernos locales sumado al hecho de que para este tipo de acciones dependen de la cooperación internacional y de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo - ONGD.

Las políticas públicas descritas establecen mecanismos más o menos claros para el abordaje de la problemática de la infancia y niñez, sin embargo, tienen serias deficiencias para ejecutarlos aun teniendo la normatividad para la atención integral a niñas, niños y adolescentes; ello debido a la falta de una voluntad política que se refleje en una asignación de presupuesto para su abordaje de manera eficaz. Es así que la Estrategia Nacional de Salud Sexual y Reproductiva, orientada a disminuir la muerte materna y perinatal y la Guía Nacional de Atención Integral de la Salud Sexual y Reproductiva (R.M N° 668-2004/MIMSA), no tienen resultados concretos por la deficiencia descrita.

En cuanto a los servicios asistenciales, desde el Estado, a través del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), y el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF) brinda atención a los y las adolescentes en riesgo, sin embargo, esta entidad tiene deficiencias en cuanto a la cobertura y calidad de sus servicios.

En relación a programas dirigidos a la adolescencia y juventud implementados desde la cooperación, documentos de la OPS¹³ indican que éstos han tenido una naturaleza mayormente curativa y se han orientado a erradicar el problema más que alcanzar el desarrollo saludable en los y las adolescentes y jóvenes. Muchas de las intervenciones no están bien coordinadas, lo que provoca duplicación de esfuerzos y costos. La oferta de programas existentes se centra en prevenir problemas específicos de los jóvenes, generalmente una conducta problemática aislada, sin prestar atención al contexto social, por lo general no han demostrado ser efectivos a largo plazo (Scales y Leffert, 1999).

Una intervención que responde a la preocupación por este creciente problema social del embarazo en adolescentes y a la falta de voluntad del Estado para su eficaz abordaje es aquella ejecutada por la Organización No Gubernamental CEDETEP a través de proyecto asistencial Centro para Madres Adolescentes.

Se sabe que, desde las entidades privadas y la sociedad civil, existen pocos proyectos orientados a atender las necesidades de las madres adolescentes con las características del Centro para Madres Adolescentes de Villa María del Triunfo; este hecho pone en evidencia que la atención a la infancia más desprotegida como las madres adolescentes no es reconocida por la sociedad como prioridad de inversión público y privada. A pesar de su importancia se trata de un tema poco analizado, lo que nos hace prever que la investigación será un aporte para la sociedad.

Asimismo, podemos afirmar que en la actualidad existe escasa investigación sobre los factores que contribuyen o limitan la sostenibilidad de los proyectos sociales de desarrollo, de ahí que, la importancia de la investigación reside en que va a contribuir a la gerencia social, aportando criterios para que la toma de decisiones sea pertinente, oportuna y contribuya a la mejora del diseño, implementación, monitoreo y/o evaluación de un proyecto o una política social similar.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

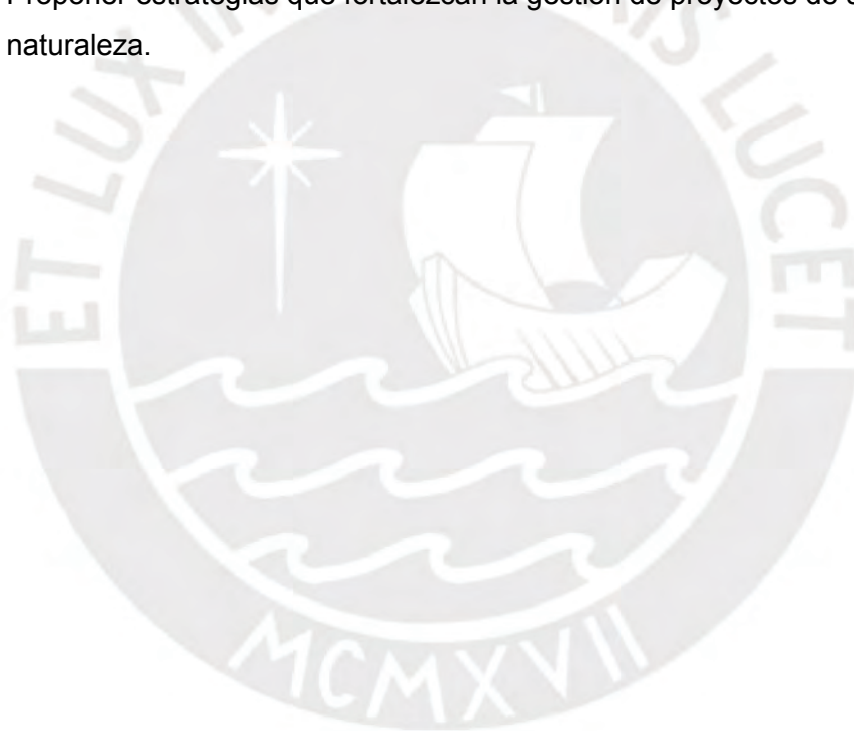
Determinar los factores institucionales y de contexto que favorecen la sostenibilidad económica del Centro para Madres Adolescentes, a través de un estudio de caso

¹³ Schutt-Aine, J.; Maddaleno, M.; 2003. "Salud Sexual y Desarrollo de los adolescentes y jóvenes en las Americas".

para contribuir con propuestas de estrategias que fortalezcan la gestión de proyectos de similar naturaleza.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Identificar los factores que dificultan que la gestión del Centro para Madres Adolescentes logre cubrir adecuadamente sus costos de funcionamiento.
- b. Conocer las proyecciones económicas del Centro para Madres Adolescentes para el próximo trienio.
- c. Identificar fuentes externas potenciales de apoyo al Centro para Madres Adolescentes.
- d. Determinar si los pagos efectuados por los y las usuarias del Centro para Madres Adolescentes por los servicios recibidos puedan ser incrementados.
- e. Proponer estrategias que fortalezcan la gestión de proyectos de similar naturaleza.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 DIAGNÓSTICO CONTEXTUAL

Se estima que 16 millones de niñas de edades comprendidas entre los 15 y los 19 años dan a luz cada año, y un 95% de esos nacimientos se producen en países en desarrollo, según el estudio realizado por el Dr. James E. Rosen¹⁴. Esto representa el 11% de todos los nacimientos en el mundo. Sin embargo, los promedios mundiales ocultan importantes diferencias regionales. Los partos en adolescentes como porcentaje de todos los partos oscilan entre alrededor del 2% en China y el 18% en América Latina y el Caribe. En todo el mundo, siete países representan por sí solos la mitad de todos los partos en adolescentes: Bangladesh, Brasil, la República Democrática del Congo, Etiopía, la India, Nigeria y los Estados Unidos de América¹⁵.

En el Perú, la maternidad adolescente es un fenómeno preocupante tanto por las dimensiones que ha adquirido en los últimos años como por la situación potencial de desventaja que configura para las mujeres jóvenes. En efecto, al examinar la participación adolescente en la fecundidad total, se observa una tendencia creciente en las últimas décadas. Una revisión rápida de la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (ENDES) del año 2000(13%) y del año 2009(13.7%) revela que alrededor de un tercio de las mujeres declara haber tenido su primer hijo durante la adolescencia.

Los mayores porcentajes de adolescentes que son madres o están embarazadas se presentan entre las mujeres sin educación (47,9 por ciento), entre aquéllas que residen en la Selva (27,2 por ciento), entre las que se encuentran en el quintil de riqueza inferior (26,9 por ciento) y en el área rural (22,2 por ciento). Mientras que menores porcentajes se aprecian en Lima Metropolitana (8,1 por ciento), entre

¹⁴ Dr. James E. Rosen, Estudio de Investigación de departamento de Reducción de riesgos del embarazo de la OMS, Boletín 2009, 405-484.

¹⁵ OMS: <http://www.who.int/bulletin/volumes/87/6/09-020609/es/>

aquellas mujeres con educación superior y en las del quintil de riqueza superior (6,4 y 4,4 por ciento respectivamente)¹⁶.

La maternidad adolescente se diferencia notablemente, según departamento. Mientras tres de cada diez adolescentes en Loreto y Ucayali ya tienen un hijo o están embarazadas; solo una de cada doce en Lima y Arequipa está en la misma situación. Otros departamentos que presentan los mayores porcentajes de adolescentes que son madres o están embarazadas, además de Loreto y Ucayali son San Martín y Amazonas, con 27,6 y 27,1 por ciento, respectivamente¹⁷.

Sobre el estado civil o conyugal de las madres adolescentes, se conoce que, una proporción importante de nacimientos entre adolescentes son no intencionados. Las uniones informales son menos estables que los matrimonios legales, este hecho asegura estabilidad económica y social para las nuevas familias. No obstante, las madres jóvenes que se casan para legitimar sus embarazos no intencionados también pueden verse atrapadas en matrimonios no intencionados e inestables que puede contribuir a poner fin a su educación situándose en un total estado de dependencia. En el contexto de la maternidad adolescente las uniones legales son infrecuentes, es así que solamente el 6,9% son casadas, la mayoría de ellas (66,9%) se encuentra en unión consensual. Alrededor de la quinta parte (17,9%) son madres solteras, es decir enfrentan su maternidad sin el apoyo del padre de su hijo, el 7,9% se encuentran separadas o están divorciadas. En términos de lograr el proyecto de vida deseado, un embarazo es con frecuencia, un obstáculo definitivo para las adolescentes solteras sin pareja¹⁸.

Basándose en esta información, la unidad técnica de salud y desarrollo adolescente de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) ha propuesto un marco conceptual que se centra en el desarrollo humano y en la promoción de la salud dentro del contexto de la familia, la comunidad y el desarrollo social, político y económico.

El marco conceptual plantea centrarse en el desarrollo saludable, con la salud sexual y el desarrollo como componentes integrales de la salud en general. Incluye asimismo a los diversos factores que influyen en las consecuencias de la salud sexual y el desarrollo. Entre ellos: el desarrollo biológico, psicosocial y cognitivo a

¹⁶ ENDES 2009

¹⁷ ENDES 2009

¹⁸ INEI 2007

nivel individual. A nivel social y medioambiental, factores como la familia, los pares, la escuela y el nivel educativo, la sociedad, la cultura, el nivel socioeconómico, los derechos de equidad y el empoderamiento influyen en el desarrollo sexual de los adolescentes.

El desarrollo y la sexualidad sana se deben tratar a través de un enfoque de desarrollo holístico e integral. Los programas de enfoque holístico comienzan temprano, ofrecen oportunidades de crecimiento y desarrollo y permanecen junto a los jóvenes por un período más largo (Burt, 1998). Los enfoques holísticos tratan las complejas necesidades de los jóvenes de forma compasiva y con una visión positiva que incorpora a las familias, comunidades y otros servicios. Es imprescindible promover factores protectores y enfoques de desarrollo que reconozcan el potencial de las personas jóvenes y las considere como valores para la comunidad y la sociedad.

De acuerdo a las recomendaciones de la Organización Panamericana de la Salud, el estado peruano viene implementando acciones a través del *Programa Nacional Integral para el Bienestar Familiar (INABIF)*, desde donde se viene atendiendo las necesidades de las madres adolescentes en situación de alto riesgo. El INABIF tiene como propósito central el "promover, facilitar y establecer una red de protección social que asegure la atención a los grupos sociales más vulnerables, por condición de pobreza, exclusión, desastres naturales, siniestros, víctimas de violencia familiar, social y política" (Manual de atención integral a niños y adolescentes en los hogares de INABIF – 2006. Pag.07). En este marco se ha propuesto asumir el reto de desarrollar metodologías de intervención que acojan a la infancia en riesgo y respondan a las necesidades de alimentación, vestido, salud física y emocional, y el desarrollo de potencialidades en los albergados que se encuentran en las *Unidades Prestadoras de Servicios (hogares, aldeas y albergues)* facilitando una exitosa reinserción familiar y/o social. La *Unidad Gerencial de Protección Integral*, es el órgano de línea encargado de planificar, sistematizar, ejecutar, dirigir, supervisar y evaluar los programas y acciones que contribuyan a la formación e integración de los niños, niñas y adolescentes que se encuentran en situación de abandono y riesgo social. Esta labor se desarrolla *desde sus Unidades Prestadoras de Servicios (UPS)* para niños, niñas y adolescentes, que son hogares que por sus características han sido denominadas como: Casas Hogar, Casas de Estancia, Casas de la Mujer, Casas de Acogida, Hogares de adolescentes madres, Casas de Residentado Juvenil y Aldeas.

El INABIF, a través de las *Unidades Prestadoras de Servicios* atiende a niños, niñas y adolescentes de 0 a 18 años de edad, que se encuentran en estado de abandono y/o riesgo social, remitidos por los Juzgados de Familia de Lima y provincias.

Los *Hogares para Madres Adolescentes* son las unidades que prestan servicios de atención a niñas madres con las siguientes características:

- Adolescentes en abandono y/o riesgo social que se encuentran en estado de gestación.
- Adolescentes madres en abandono y/o riesgo social.
- La población usuaria recibe atención de un equipo técnico multidisciplinario, conformado por trabajadoras sociales, psicólogos, médico, enfermera y/o técnica en enfermería, profesores de talleres ocupacionales y educadores integrales.
- El Hogar impulsa el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de las adolescentes y sus hijos, así como a sus familias.

Si bien, los programas que INABIF implementa están bien diseñados ya que considera los componentes necesarios para el abordaje integral del problema de las niñas, niños y adolescentes en riesgo; su implementación es ineficiente y carente de calidad, asimismo tiene problemas de cobertura; ya que el Estado no asigna el presupuesto requerido para contar con la cantidad de recursos humanos necesarios y competentes en la materia, asimismo no se provee de capacitación a su personal, y en cuanto a la infraestructura es insuficiente e inadecuada.

Ante la incapacidad del Estado para abordar la magnitud del problema, las entidades de cooperación internacional, los organismos no gubernamentales y otras entidades privadas como la iglesia, han tenido un rol importante en el abordaje de dicho problema; sin embargo, una vez instaladas sus operaciones, estos centros privados tienen que afrontar los elevados costos que demanda su funcionamiento, ya que se requiere de experticia en su personal, tienen que adquirir insumos para su sustento, asumir los costos de los servicios, la infraestructura, el costo administrativo, entre otros. Estas son algunas de las razones por las cuales muchos de ellos solo funcionan temporalmente, no logrando así la sostenibilidad.

Una de las entidades privadas que atiende a esta población en riesgo, es el Centro para Madres Adolescentes (CMA) impulsado por el Centro de Desarrollo Técnico

Productivo (CEDETEP)¹⁹ quien desde el año 2000 con la colaboración financiera de una Eniex²⁰, la Fundación Stromme de Noruega, viene operando en el distrito de Villa María del Triunfo; cuya población objetivo son las adolescentes y sus bebés en situación de vulnerabilidad. Los objetivos institucionales son: a) Brindar atención integral, diferenciada, recuperativa y preventiva en salud reproductiva con énfasis en el embarazo adolescente; b) Consolidar un modelo de auto sostenimiento a partir de la capacidad instalada del Centro; c) Lograr el reconocimiento de la comunidad y del Estado como centro de atención y docencia; y d) Alcanzar estándares de eficiencia y calidad en la organización para la atención de la problemática adolescente.

El CMA como proyecto, recibe la cooperación de instituciones públicas con las que tiene convenios formales la organización CEDETEP, asimismo establece alianzas estratégicas con entidades de cooperación y con entidades privadas; que a continuación se detalla:

- Fundación Stromme.
- Municipalidad de Villa María del Triunfo - Gerencia de Registro Civil
- RENIEC
- UGEL 01 del Ministerio de Educación
- CEPTRON José Gálvez del Ministerio de Educación
- Programa Nacional Wawawasi del MIMP.
- PRONAA.
- IRFA²¹ Perú
- Asociación de ex madres adolescentes del Centro para madres Adolescentes “Mujeres Formando Empresa”
- Empresas privadas.
- Instituciones Educativas
- Voluntarios

Los esfuerzos del CMA, están orientados a promover el desarrollo integral de las adolescentes, tanto en el aspecto biológico, cognitivo, personal, social y productivo de las madres adolescentes; fomentando su empoderamiento para que, en un futuro cercano, sean ellas mismas capaces de hacerse cargo de sus procesos de desarrollo, así como el de sus pequeños hijos. En esta labor el CMA ha involucrado,

¹⁹ Centro de Desarrollo Técnico Productivo, quien implementa el proyecto Centro para Madres Adolescentes.

²⁰ Entidad extranjera de cooperación internacional.

²¹ Instituto Radiofónico Fe y Alegría del Perú. Educación a distancia para jóvenes y adultos.

en la medida de sus posibilidades, a la familia y a los actores sociales arriba mencionados.

Para lograr sus objetivos, el proyecto ha implementado un centro de acogida donde brinda atención a adolescentes en condición de embarazo o en estado inicial de maternidad, ofreciendo atención integral y ambulatoria a adolescentes gestantes, o madres con sus pequeños hijos. Ofrece asimismo servicios de atención psicológica, servicios legales, de salud, medicinas, alimentación, educación y formación técnico-productiva. El Centro atiende además a los niños de las madres adolescentes beneficiarias, para ello ha implementado ambientes de guardería y educación inicial en sus instalaciones. En ellos, también recibe a algunos niños y niñas de la comunidad a quienes cobra tarifas módicas por sus servicios.

El apoyo brindado por la Fundación Stromme se dirige al financiamiento del personal básico requerido para brindar los servicios principales que las madres adolescentes requieren, así como al pago de los alimentos, medicinas básicas y exámenes de salud no cubiertos por el sector correspondiente. Los gastos generales y administrativos han sido igualmente cubiertos por dicha entidad. Cabe indicar que, de acuerdo con los términos del convenio inicial con dicha entidad, su apoyo - luego de la conclusión de la edificación del local, se iría reduciendo, a la par que la contribución propia - fruto de la movilización de recursos por parte de la entidad ejecutora se incrementaría hasta el momento de lograr el auto sostenimiento económico del Centro. Los servicios brindados a las madres adolescentes en su mayoría son gratuitos o se cobran de manera simbólica montos módicos – debido a la situación de pobreza de la cual provienen las madres participantes.

Once años de trabajo en el distrito de Villa María del Triunfo en Lima Sur, le han valido al CMA para posicionarse como una entidad amiga de la maternidad adolescente. Tres estudios de evaluación realizados al proyecto CMA hasta la fecha han elogiado sus logros en relación con la recuperación de las madres adolescentes asistidas, teniendo la siguiente cobertura: i) acogida temporal: 157 madres adolescentes; ii) atención ambulatoria: 137; así como de su labor preventiva llevada a cabo en: iii) las Instituciones Educativas de la zona: 4,770 estudiantes, 90 docentes y 64 padres de familia ²². Dichos estudios han observado asimismo, algunas deficiencias vinculadas a sus iniciativas de prevención en la comunidad

²² Evaluación del Período de extensión del CMA 2006-2009, Diciembre 2009.

adolescente y recomendado sendas estrategias para incrementar el flujo de recursos financieros que permita a la gestión de la institución concentrar su atención en los aspectos programáticos relacionados a su misión institucional. El liderazgo institucional, ha realizado los esfuerzos que han estado a su alcance a fines de aplicar las recomendaciones recibidas para mejorar su desempeño. Sin embargo, los múltiples desafíos que enfrenta en los diversos aspectos que le compete manejar, no le han permitido acertar en su gestión económico – financiera, determinando ello que no logre su sostenimiento económico como habría sido su expectativa.

Distrito de Villa María del Triunfo: Características Poblacionales

Villa María del Triunfo es uno de los 43 distritos de la provincia de Lima. El distrito cuenta con una superficie territorial de 70 mil 570 km². Y con una densidad demográfica de 5 mil 363 habitantes por kilómetro cuadrado.

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda del año 2007, es uno de los ocho distritos con mayor población de la provincia de Lima, contando con una población de 378 mil 470 habitantes.

La composición de la población por sexo a nivel distrital equivale al 49,4% de población masculina y al 50,6% de población femenina. Los datos del Censo destacan que el 27,8% de la población tiene menos de 15 años, el 67,0% se ubica entre el rango de 15 y 64 años, mientras que el 5,2% tiene más de 65 años de edad.

El total poblacional del distrito se distribuye de la siguiente manera: población Infantil: 105 mil 308, población joven: 109 mil 49, población adulta joven: 89 mil 302, población adulta: 45 mil 276; y población mayor: 29 mil 535 personas²³.

En relación al estado civil o conyugal, vemos que el 26% de la población mayor a 12 años era conviviente en el año 2007, dicho porcentaje equivalía al 27% para la población casada, 4% para las personas separada, 3% viuda y el 40% tenía la condición de soltero.

Según el censo 2007, en la provincia de Lima se registró un total de 554 mil 72 mujeres adolescentes entre 12 a 19 años. De ellas 29 mil 604 eran madres

²³ Población infantil (0-14 años), jóvenes (15-29 años), adulta joven (30-44 años), adulta (45-59 años) y adulta mayor (60 y más años de edad).

adolescentes (5,3 puntos porcentuales). El 3,7% tenían entre 12 a 14 años y el 96,3% restante entre 15 a 19 años.

Por su parte, en el distrito de Villa María del Triunfo, se ubicó un total de 28 mil 170 mujeres adolescentes, de las cuales el 5,95% eran madres adolescentes cuyas edades variaban entre 12 a 19 años²⁴.

2.2 BASE TEÓRICA

2.2.1 Embarazo en la Adolescencia Factores e Implicancias

La OMS señala que los adolescentes, en especial las chicas, son particularmente vulnerables a las enfermedades sexuales y reproductivas. La ignorancia, la incapacidad para negociar, la abstinencia sexual o prácticas sexuales sin riesgo, y las exigencias culturales que les obligan a contraer matrimonio a una edad temprana se combinan, dando lugar entre las adolescentes a una incidencia alarmante de coerción sexual, en especial en la primera relación sexual; y de enfermedades de transmisión sexual, entre ellas el VIH/SIDA; además hacen un escaso uso de los anticonceptivos, lo cual tiene como consecuencia elevadas tasas de embarazo y natalidad, y según se sabe - cuatro de cada diez abortos peligrosos se practican en mujeres de 15 a 24 años.

Hace falta más información para comprender qué necesitan los adolescentes y cuál es la mejor forma de llegada a ellos para fomentar conductas sexuales responsables y ayudarles a proteger y promover su salud sexual y reproductiva.

Según el Dr. Monir Islam, director del departamento de Reducción de los riesgos del embarazo de la OMS, los programas de salud para madres y recién nacidos deben atender mejor las necesidades de las madres jóvenes. "Reducir los riesgos del embarazo para las adolescentes debe ser una prioridad clara para los países que se están esforzando por alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio", dice.

Aunque las circunstancias de los embarazos en adolescentes varían mucho, destacan algunos rasgos comunes: los cuerpos más jóvenes no están plenamente desarrollados para pasar por el proceso del embarazo y el parto sin consecuencias adversas. Las madres adolescentes se enfrentan a un riesgo más alto de parto

²⁴ Información Demográfica de la provincia de Lima, INEI 2007

obstruido que las mujeres de veinte y tantos años. Sin una atención obstétrica de urgencia adecuada, esto puede conducir a la ruptura del útero, que conlleva un alto riesgo de muerte tanto para la madre como para el bebé. Para aquéllas que sobreviven, el trabajo prolongado de parto puede causar una fístula obstétrica, que es un desgarro entre la vagina y la vejiga o el recto, que provoca fuga de orina o heces. En Etiopía y Nigeria, más del 25% de las pacientes con fístula habían quedado embarazadas antes de los 15 años y más del 50% antes de los 18 años. Aunque el problema puede corregirse con cirugía, el tratamiento no está ampliamente disponible en la mayoría de los países donde se produce esta lesión y millones de mujeres deben resignarse a sufrir una afección que provoca incontinencia, malos olores y otros efectos secundarios como problemas psicológicos y aislamiento social.

Son múltiples los factores que contribuyen al embarazo en la adolescencia. Uno de ellos es la **pobreza**, como causa y como efecto. Esta lleva al embarazo como una forma de conseguir cierta seguridad económica y personal, a la vez que se acompaña de una menor escolarización y por consiguiente de menos información y **educación** sobre la sexualidad y la reproducción. **Creencias** erróneas sobre los métodos anticonceptivos y una mayor dificultad para acceder a ellos, son algunas de las consecuencias. Los aspectos de **género** son elementos clave. Se advierte una baja valoración de las adolescentes mujeres, quienes a través del embarazo consiguen mejorar su posición social al adquirir así el papel de esposas o madres. Estas jóvenes se encuentran en desventaja a la hora de negociar con sus compañeros sexuales el uso de métodos anticonceptivos, puesto que la sociedad les asigna papeles de sumisión e ignorancia y las invalida para tomar decisiones. Por oposición, los varones se presentan sin responsabilidades a la hora de prevenir un embarazo o las consecuencias que éste pueda generar; es más, se valoriza el tener relaciones sexuales.

Los países de Europa tienen menos embarazos de adolescentes porque adoptan un enfoque diferente con respecto a la educación sexual y facilitan el acceso a la planificación familiar, dice Bryant. En los Países Bajos, que posee una de las tasas más bajas de Europa de embarazos en adolescentes, de cuatro partos en adolescentes por cada 1.000 mujeres, la educación sexual comienza en la escuela primaria. Actualmente en el Reino Unido la educación sexual no es obligatoria en las escuelas, y algunas escuelas de inspiración religiosa ni siquiera imparten esa educación, por lo que la cobertura es irregular, dice Bryant. Se supone que esta

situación cambie luego de que el Gobierno anunciara a finales de abril del 2011 sus planes de hacer obligatoria la educación sobre el sexo y las relaciones sexuales en la enseñanza primaria y secundaria a partir de 2011²⁵.

En todo el mundo, las complicaciones del embarazo son una de las principales causas de muerte de las jóvenes con menos de 20 años. Ellas tienen dos veces más riesgo de morir durante el embarazo, parto y puerperio, que las mujeres con 20 años o más. Y esta posibilidad aumenta hasta cinco veces cuando se comparan embarazadas menores de 15 años con las mayores de 20 (Treffers 2001).

Se estima que un número importante de los embarazos no deseados en adolescentes solteras terminan en aborto, lo cual plantea un grave problema de salud pública puesto que la mayoría de esos abortos se realizan en malas condiciones y son practicados por personas que carecen de formación médica, o se llevan a cabo en establecimientos donde no se satisfacen las normas mínimas de higiene y atención. Múltiples indicadores dan cuenta de la gravedad del embarazo en adolescentes; altas tasas de mortalidad de las madres y de sus recién nacidos, morbi mortalidad de los niños, deserción escolar y dependencia económica, que entre otras causas mantienen la transmisión inter- generacional de la pobreza.

2.2.2 Sostenibilidad de Programas y Proyectos Sociales

El concepto de sostenibilidad tiene su origen en el año 1987 con el informe Brundtland, originalmente denominado nuestro futuro común. “La sostenibilidad es la capacidad de la humanidad para garantizar que se satisfacen las necesidades actuales sin arriesgar la capacidad de que las generaciones futuras satisfagan sus propias necesidades”. Brundtland Report (World Comission, 1987)

Para los propósitos del presente análisis, la sostenibilidad se define como “la continuidad por parte del programa en la entrega de sus servicios o en el mantenimiento de sus beneficios, después de terminar el apoyo técnico, gerencial y financiero del donante” (AID, 1987).

²⁵ <http://www.who.int/bulletin/volumes/87/6/09-020609/es/>

El término 'sostenibilidad' describe la capacidad de un proyecto para mantener un nivel aceptable de flujos de beneficios durante toda su vida económica (Banco Mundial, 1992).

El tema de la sostenibilidad es abordado con mayor énfasis en la conferencia, conocida como Cumbre para la Tierra, celebrada en Río de Janeiro - junio de 1992. En este evento se ahondó más sobre el desarrollo sostenible. Fue un momento decisivo en las negociaciones internacionales sobre las cuestiones del medio ambiente y el desarrollo. Los objetivos fundamentales de la Cumbre eran lograr un equilibrio justo entre las necesidades económicas, sociales y ambientales de las generaciones presentes y de las generaciones futuras y sentar las bases para una asociación mundial entre los países desarrollados y los países en desarrollo, así como entre los gobiernos y los sectores de la sociedad civil, sobre la base de la comprensión de las necesidades y los intereses comunes.

En el año 1995 Khandker y Col. definen el término de 'sostenibilidad de un programa' como la capacidad del programa para llevar a cabo sus actividades y servicios de manera continua, en búsqueda del cumplimiento de sus objetivos..." (Khandker, Khalily y Khan, 1995).

En 1998, el Departamento de Medio Ambiente, Transporte y Regiones del Reino Unido, definieron la sostenibilidad como... "se trata de garantizar una mejor calidad de vida para todas las personas en el presente y para las generaciones futuras". El desarrollo sostenible consiste en mejorar la calidad de vida mediante la integración de tres factores: desarrollo económico, desarrollo del medio ambiente y responsabilidad social.

Asimismo, el Banco Mundial publicó una nueva interpretación de la sostenibilidad que no incorpora referencias al concepto de riesgos o vulnerabilidades. Propone que "la mayoría de las operaciones de desarrollo incorporan seis tipos de capital: humano, natural, cultural, institucional, físico y financiero". Estos factores se agrupan en ocho categorías (Banco Mundial, 1996):

- **Factores económicos:** como el grado de dependencia del éxito del proyecto en relación con determinadas políticas macroeconómicas y la probabilidad de que éstas continúen o mejoren;

- **Elementos externos:** como el grado en que los logros del proyecto dependen de factores exógenos como los términos de intercambio; los precios de las materias primas cuyo precio es muy volátil; o la situación política de los países vecinos;
- **Factores financieros:** particularmente la probabilidad de que el proyecto pueda generar ingreso suficiente o recibir asignaciones presupuestarias suficientes en el futuro (considerando el desarrollo más probable de la situación fiscal del país);
- **Factores técnicos:** contemplando el grado en que los logros del proyecto dependan de las mejoras tecnológicas, uso más eficiente de los insumos, aumentos en los productos o en los flujos de recursos, materias primas o de mejoras en la productividad;
- **Factores sociales:** la adecuación de la participación comunitaria y los incentivos para los beneficiarios como para garantizar la apropiación del proyecto o programa por parte de la comunidad de usuarios o beneficiarios;
- **Factores ambientales:** el grado en que el proyecto afecta el entorno físico-biológico y/o el abastecimiento de recursos renovables y no renovables;
- **Factores institucionales:** se procura determinar el grado para que se produzca y/o se mantenga el ambiente institucional necesario para la entrega sostenible de los beneficios del programa o proyecto;
- **Gobernabilidad:** se procura determinar si hay suficiente apropiación del programa o proyecto por parte del gobierno y los beneficiarios para facilitar la sostenibilidad del mismo y la sensibilidad del proyecto o programa a los cambios políticos probables.

Es así, que hablar de Desarrollo Sostenible de Programas y Proyectos, es una tarea progresiva y de largo aliento, en la cual se van sumando y multiplicando logros conseguidos en diversas áreas de intervención para que en el tiempo puedan observarse cambios importantes en las personas y en la sociedad; esta es la razón fundamental por la cual, es condición necesaria la reflexión y construcción de una actividad planificada estratégicamente, con una clara visión de mediano y largo plazo que responda a las necesidades y expectativas de los ciudadanos para la generación del valor social²⁶.

²⁶ Elizabeth Aliaga Huidobro, docente de Liderazgo y Equipos de Alto Rendimiento de la maestría en Gerencia de Desarrollo Social de la PUCP

Bajo la premisa descrita, los retos de la gerencia actual son ahora muy exigentes; por ello los gestores de programas como el CMA deben conocer e implementar adecuadamente las cuatro funciones gerenciales²⁷ según lo señalaba Henri Fayol²⁸:

- **Planificación**

Planificar implica realizar las mejores previsiones posibles de acontecimientos que puedan afectar a la organización y elaborar un plan operativo que guíe las decisiones en el futuro.

La planificación es un proceso mental, tanto individual como colectivo, a través del cual los protagonistas del cambio dirigidos por su gestor o líder analizan sus respectivos entornos y definen su razón de ser, sus metas y objetivos y la forma, plazos y recursos que utilizar para alcanzar y medir dichas metas²⁹.

Las ventajas de la planificación para una organización son:

- a) Define el norte y un horizonte temporal
- b) Determina la necesidad de recursos
- c) Compromete a las personas
- d) Facilita la coordinación de esfuerzos
- e) Es un elemento motivador para el cambio
- f) Permite identificar sinergias
- g) Cuestiona los procesos de la organización buscando la eficiencia
- h) Obliga a establecer estándares de medición
- i) Facilita el entrenamiento de los gestores y los equipos de trabajo en la planificación

La planificación moderna centra su atención en la necesidad actual y futura del cliente o beneficiario, es decir es una planificación con enfoque de calidad. De acuerdo a su temporalidad se puede hablar de:

- a) Planificación a largo plazo o estratégica
- b) Planificación a mediano plazo o táctica
- c) Planificación a corto plazo u operativa

²⁷ Además de las funciones gerenciales básicas, se incluye la de coordinar.

²⁸ Henri Fayol (1841 - 1925): Administración industrial en general.

²⁹ Santiago Soriano Perea y Mery gallego Franco: Docentes del curso Productividad Social de la Maestría en Gerencia de Desarrollo Social de la PUCP.

La planificación tiene injerencia en las demás etapas del proceso administrativo, por lo tanto se puede decir que incorpora las siguientes fases:

- a) Evaluar las condiciones del ambiente
- b) Realizar un diagnóstico interno
- c) Determinar objetivos y metas
- d) Elaborar un plan de acción
- e) Elaborar el diseño preliminar de la estructura organizacional
- f) Definir indicadores de medición
- g) Priorizar y asignar los recursos (elaborar presupuestos)
- h) Diseñar la ejecución del plan
- i) Definir el diseño del sistema de control

- **Organización**

Fayol estipuló que corresponde a los gestores la función de determinar la combinación más apropiada de máquinas, materiales y hombres para realizar las tareas. En la práctica consiste en ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización.

Es decir, es establecer la estructura organizacional, donde se defina las áreas, las responsabilidades, tareas, recursos físicos y humanos, relaciones de autoridad y puestos de trabajo, que formalmente establecen las organizaciones para que puedan alcanzar los objetivos planeados.

- **Mando/Dirección**

En el plan de Fayol, el mando implicaba dirigir las actividades de los subordinados. Sostenía que los gestores deben dar buen ejemplo y establecer comunicación directa y de doble sentido con sus subordinados. Asimismo, los gestores deben evaluar permanentemente tanto la estructura de la organización como a sus subordinados, y no deberían dudar en cambiar la estructura si la consideran defectuosa o en despedir a los subordinados incompetentes.

Para facilitar que los esfuerzos individuales y colectivos puedan alcanzar las metas y objetivos de la organización es importante considerar lo siguiente³⁰:

- a) Potencializar las capacidades del equipo para que sean altamente eficaces.
- b) Determinar los roles, ya que representan un conjunto de expectativas del individuo en relación a su función dentro del grupo así como del grupo en relación al individuo. Podría generarse algún conflicto si se tiene en cuenta que un individuo desarrolla más de un rol en el grupo.
- c) Identificar y reducir los conflictos, definiendo con claridad las normas y parámetros de las conductas y expectativas del grupo en relación al accionar de los individuos.
- d) Propiciar la autogestión de los trabajadores, es decir que ellos supervisen su propio trabajo y lo retroalimenten.
- e) Motivar a los empleados, reduciendo la brecha entre la motivación real que posee la organización y la motivación ideal del trabajador.
- f) Fomentar el auto liderazgo, con el uso del conocimiento y las telecomunicaciones.

- **Control:**

El control asegura que las actividades en curso sean consistentes con las planificadas.

En esta fase se evalúa el rendimiento o nivel de cumplimiento de un objetivo, o en todo caso la conformidad de un proceso, con la finalidad de determinar cómo marcha la gestión y definir si fuera necesario los correctivos que han de implementarse para garantizar alcanzar los objetivos del plan. Existen tres tipos clásicos de control³¹:

- a) Control previo (preventivo)
- b) Control recurrente (de seguimiento)
- c) Control posterior (de resultado)

Los gerentes sociales, aplicando las funciones antes descritas, podrán lograr los objetivos de sus organizaciones con eficacia, eficiencia, efectividad y productividad

³⁰ Santiago Soriano Perea y Mery gallego Franco: Docentes del curso Productividad Social de la Maestría en Gerencia de Desarrollo Social de la PUCP.

³¹ Santiago Soriano Perea y Mery gallego Franco: Docentes del curso Productividad Social de la Maestría en Gerencia de Desarrollo Social de la PUCP.

social; entendiéndose por esta última como la generación de impactos positivos y sostenibles a través del uso racional de recursos que cada stakeholder haga en el proceso ampliado³².

Es así que, para que las organizaciones sociales logren su productividad social necesitan una gestión adecuada en los tres niveles siguientes:

- El primer nivel, que es el nivel estructural, donde se deben ver básicamente las tres formas de capital:
 - Físico – Financiero
 - Humano
 - Social
- El segundo nivel: que tiene que ver con los procesos de transformación y donde se deben analizar dos aspectos:
 - En el ciclo de la inversión (generación de excedentes, ahorro - inversión).
 - Crecimiento económico y distribución del ingreso
- El tercer nivel: tiene que ver con los resultados, en el mismo se analizan dos aspectos:
 - Desarrollo económico y social
 - Sostenibilidad económica, social, ambiental y política

Asimismo, es preciso señalar que la gestión social se complementa con la Gestión Financiera ³³ ; entendiéndose por ella a la utilización de recursos humanos, organizacionales, materiales y financieros para poner en marcha estrategias que se desprenden de la misión hacia sus planes y que deben conducirla al logro de una visión, a través de un proceso continuo en el que se hayan establecido metas e indicadores.

Desde esta perspectiva, la gestión financiera es a su vez un catalizador en situaciones donde la rentabilidad o el beneficio estén asegurados, que se concentra en encontrar los balances necesarios en todas las fases y circunstancias que atraviesa la organización.

³² Santiago Soriano Perea y Mery Gallego Franco, docentes de la maestría en Gerencia de Desarrollo Social de la PUCP.

³³ Pág. 24, Material de Estudio, Curso de Gerencia Financiera 2011, Maestría en Gerencia Social, PUCP.

En todo este proceso es crucial la gestión (manejo o administración) de los flujos monetarios (o flujos de caja): cuánto dinero conseguir, en qué momento hay que conseguirlo, cómo conseguirlo, donde conseguirlo, bajo qué condiciones puede conseguirse y de modo especial en qué forma va a asignarse.

La adecuada gestión de lo expuesto, nos conduce a la sostenibilidad económica, que se logrará si se crece y se reducen las brechas en la distribución del ingreso; a la sostenibilidad social, en la medida que los beneficiarios se apropien de los beneficios de la intervención (tienen que percibir y valorar el beneficio), sostenibilidad ambiental, en la medida que se esté garantizando calidad de vida de las generaciones futuras y sostenibilidad política, en la medida que los actores políticos tomen como suyas las estrategias de desarrollo.



CAPITULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La forma de estudio de la presente investigación corresponde a un estudio de caso. Dicho estudio nos permitió examinar a profundidad y a nivel de detalle la gestión del equipo de profesionales del proyecto Centro para Madres Adolescentes, asimismo nos ha permitido describir y explicar los factores que contribuyen y limitan la sostenibilidad del proyecto. De igual manera, esta forma de investigación nos permitió la generación de un conocimiento sistemático que aporta insumos significativos para las soluciones posibles en cuanto a la sostenibilidad económica del Centro para Madres Adolescentes y también es de utilidad para otros proyectos de similar naturaleza.

Para llevar a cabo lo mencionado se han utilizado instrumentos que van desde la revisión de información secundaria (revisión documental) hasta la recolección de información primaria que tuvo lugar con las entrevistas semi estructuradas y grupos focales. El proceso de estudio contó con dos momentos importantes, entre ellos: i) La construcción de la evidencia del caso; donde se exploró los antecedentes del proyecto CMA, se estableció las variables a estudiar, se seleccionó la muestra, se revisó las múltiples fuentes de evidencia, se aplicó los instrumentos, se transcribió los datos producto de las entrevistas y grupos focales, se desarrolló la base de datos (matriz en Excel), luego se organizó los hallazgos y se estableció los vínculos de la evidencia, ii) El análisis del caso; donde se analizó los datos en forma inductiva, se examinó los diferentes componentes, se trianguló los hallazgos, luego se estableció los patrones de comportamiento de las variables, se interpretó las relaciones existentes entre las variables con base en el marco teórico, se construyó la explicación sistémica, finalmente se redactaron los resultados, se definieron las conclusiones y se plantearon recomendaciones.

Metodología de tipo cualitativa: Esta metodología fue de utilidad por cuanto nuestra necesidad era conocer a profundidad los factores que facilitan o limitan la sostenibilidad económica del Centro para Madres adolescentes, es así que hemos podido examinar las diferentes dimensiones del proyecto, iniciando desde la gestión del CMA, el aspecto social de la población beneficiaria y analizado a los actores sociales que contribuyen con dicho Centro. Es preciso señalar que esta metodología no tiene la característica de ser un diseño de validez estadística; sino una modalidad que se orienta a generar

hipótesis más complejas para comprender con mayor precisión desde la subjetividad, la situación específica de los factores de sostenibilidad económica del CMA.

Para poder examinar la consistencia de los resultados encontrados, profundizar su interpretación y corregir posibles sesgos en el análisis, se procedió a triangular la información obtenida de las entrevistas, grupos focales y la revisión documental.

Unidades de análisis: Están constituidas por la población en estudio, la cual es el Centro para Madres Adolescentes (personal que implementa el proyecto y la población beneficiaria) y por las fuentes externas públicas y privadas a explorar.

Fuentes de información: La información obtenida durante el proceso de investigación se logró acudiendo a las siguientes fuentes: Director ejecutivo del CMA, coordinadora del CMA, profesionales del área de operaciones, secretaría administrativa, contadora, funcionarios de entidades públicas (INABIF, MIMP), funcionarios de entidades de cooperación (Tierra de Hombres – Alemania), empresa privada (SKF del Perú), madres adolescentes internas del CMA, madres adolescentes de atención ambulatoria del CMA, familias de la comunidad que hacen uso de los servicios del CMA, documentos del CMA, INABIF, MIMP, Cámara de Comercio de Lima, la APCI, entre otros.

Técnicas de recolección de datos: Las técnicas empleadas fueron las entrevistas semi estructuradas, los grupos focales y la revisión documental. Se combinaron las distintas técnicas con el objeto de aprovechar las ventajas que ofrecen y minimizar las limitaciones que algunas de ellas tienen. Es así que el uso de las entrevistas nos ha permitido profundizar la opinión de cada informante, mientras que - en la aplicación de los grupos focales- tuvimos cierta limitación debido a que factores del contexto de la reunión con nuestras participantes afectaron la concentración que habríamos esperado del grupo. Por su parte, la revisión documental nos permitió contrastar la información encontrada. Las técnicas aplicadas, fueron:

- Entrevistas semi estructuradas, se aplicaron a trece personas, las que se detallan en el cuadro que sigue:

Cuadro N° 01
Instrumentos aplicados

Cargo	Profesión	Cantidad	Dependencia
Director Ejecutivo del CEDETEP	Docente	01	CEDETEP
Coordinadora del Centro	Administradora	01	CMA
Responsable del área de prevención	Educadora	01	
Contadora	Contadora	01	
Psicología	Psicóloga	01	
Asistente administrativa	Contadora	01	
Docentes de Educación Inicial	Docentes	03	
Madres de niños de la IEI		04	CMA
Entidades privadas		02	Tierra de hombres - Alemania
			SKF
Entidades públicas		02	MIMDES
			INABIF
Total			17

Fuente: Elaboración Propia.

- Grupos focales, los cuales se aplicaron al grupo de las madres adolescentes internas y de atención ambulatoria (externas).
- Revisión documental de información del CMA, INABIF, MIMP, Cámara de Comercio de Lima, APCI, COEECI, entre otros.

La muestra seleccionada fue significativa, puesto que se tomó en consideración a todos los actores del proyecto CMA, entre ellos, el personal, la población beneficiaria, las diversas entidades que contribuyen con el sostenimiento del Centro, entre ellas las de carácter privado y estatal.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

¿Hay en el Centro capacidad gerencial de gestión y financiera entre sus funcionarios para lograr su sostenibilidad?

Grado de manejo de la planificación por parte de los funcionarios del CMA.

A través de una entrevista aplicada a un grupo de seis funcionarios del CMA, se obtuvo que tres de ellos opinan que hay entre los funcionarios del Centro un alto grado de manejo de las funciones propias de la planificación; dos de ellos manifiestan que habría un grado medio de manejo de la habilidad de planificar y uno manifestó que existe un pobre o bajo nivel de manejo dicha función.

Durante el proceso de revisión documental concerniente a la planificación del CMA, se pudo encontrar documentos como el análisis FODA, plan operativo anual, estrategia de trabajo y el organigrama del CMA. Sin embargo, no se tuvo acceso al plan estratégico institucional a pesar de haberlo solicitado.

Esta observación se confirma con uno de los comentarios vertidos por una de las profesionales entrevistadas, - quien al respecto, manifestó: *"no se ha previsto el objetivo de trabajar un plan estratégico, asimismo no hemos analizado las amenazas y oportunidades. Prácticamente trabajamos con la inmediatez, respondiendo a las necesidades diarias. El director ejecutivo no participa en la planificación"*

Ello evidenciaría que el Centro no planifica acciones para un período mayor al año actual. La carencia de un instrumento de planificación de mediano y largo plazo, limita la mirada de la institución impidiendo a la gestión enfocarse en aquellos aspectos estratégicos que a la postre le permitirían el logro progresivo de su visión institucional.

Al respecto, es preciso señalar que el planeamiento estratégico es el instrumento que permite a la institución proyectar la gestión basada en su visión de largo plazo y su misión institucional, convergen en él un análisis interno como del contexto, que juntos permiten a la institución determinar sus objetivos de largo, mediano y corto plazo, así como la definición de las estrategias con las cuáles se pretende lograr los resultados que la institución se propone.

De la información analizada podemos concluir que, si bien, el 83,3% del personal son de la opinión que los funcionarios del CMA cuentan con un alto o mediano nivel de manejo de la función de planificación; podríamos decir que la misma se basa en su capacidad para planear las actividades del corto plazo. En el plano estratégico dicha capacidad no existe. La práctica actual de la planificación en el Centro contrasta con lo planteado por Henri FAYOL ³⁴ cuando afirmaba que los gestores debían realizar las mejores previsiones posibles de los acontecimientos que pudieran afectar a la organización y luego elaborar un plan operativo que guíe las decisiones en el futuro.

Grado de manejo de los funcionarios para organizar la gestión del CMA.

De las seis personas entrevistadas, tres de ellas perciben que los funcionarios del CMA poseen un manejo de la función de organización de grado medio, dos de ellas por el contrario perciben un bajo nivel de manejo de la función organización y uno de ellos no opinó al respecto.

El análisis horizontal de la entrevista sostenida con nuestros/as participantes, nos informó que los aspectos mejor observados respecto de la capacidad para organizar el trabajo del CMA corresponden a la claridad con que se han definido los niveles de autoridad en la institución (cuatro de seis personas opinaron en esa dirección), seguida por el haber establecido áreas de trabajo diferenciadas en el CMA (igualmente cuatro de seis). Por su parte, las opiniones están divididas cuando se les consulta a los miembros del equipo si hay una clara definición de las responsabilidades y de las tareas por área de trabajo. En efecto, dos de las seis personas consultadas opinaron que ese no era el caso, mientras que una de ellas no opinó al respecto.

Por la función gerencial “organización”, Henri Fayol³⁵ implicaba la construcción de una estructura, tanto material como humana, del emprendimiento a llevar a cabo. La estructura organizacional, tanto material (máquinas y materiales, como humana, debía permitir que los planes puedan ser desarrollados en forma óptima. Dentro de esta estructura debe existir una clara unidad de mando y dirección, clara definición de responsabilidades y una precisa toma de decisiones apoyada en un eficiente sistema de selección y entrenamiento gerencial.

³⁴ Henri Fayol (1841 - 1925): Administración industrial en general.

³⁵ Henri Fayol (1841 - 1925): Administración industrial en general.

Teniendo en cuenta dicha definición, podemos indicar que la gestión del CMA ha establecido toda una estructura organizacional dotada de los recursos materiales como un edificio con diferentes ambientes, equipamiento, y personal capacitados para llevar a cabo su misión institucional. Sin embargo, en opinión de cinco de los seis entrevistados, si bien se cuenta con un plan operativo y el presupuesto respectivo para la atención de la misión por cada una de las áreas, éste es absolutamente insuficiente para llevar a cabo el trabajo propuesto. Esta situación determina que el personal deba cumplir con diferentes roles, supliendo las carencias. Al respecto una de las participantes manifestó, en relación a este tema, lo siguiente: *"Tenemos las siguientes áreas de trabajo: Atención, recuperación, seguimiento a madres externas, prevención, producción; en estas áreas el personal va rotando dado que somos muy pocos profesionales, contamos con limitados insumos para el trabajo y también limitados recursos humanos. La dirección no se abastece porque también cumple varios roles y el director ejecutivo es solo de nombre porque no se involucra en nada"*.

En conclusión, lo que podemos afirmar respecto a cómo se ejerce la función de organización en el CMA es que si bien la gestión ha logrado una estructura organizacional bien definida, el limitado presupuesto con que cuenta la organización no permite que se la operativice adecuadamente.

Grado de manejo de los funcionarios para dirigir la gestión del CMA.

De seis personas entrevistadas, tres de ellas perciben que los funcionarios del CMA cuentan con gran capacidad para dirigir la organización, una de ellas percibe que el liderazgo es de grado medio, otra opinó que la capacidad de dirigir la organización es baja y, la última de ellas no ofreció respuestas a las preguntas planteadas.

Por otro lado, se encontró que el aspecto más observado dentro del liderazgo institucional es el de propiciar la contratación de personal cuyas competencias profesionales complementen las carencias de los otros miembros del equipo, cinco de seis personas contestaron que así se procede. Tal vez este resultado esté vinculado con el limitado número de personal profesional con que cuenta el centro según las manifestaciones de algunos de sus miembros.

Asimismo, de los nueve aspectos observados en esta función gerencial, destacan por su baja puntuación: la falta de iniciativa del liderazgo para potenciar las capacidades de su equipo (1 de 6); seguido de la falta de enfoque en la motivación del personal. En efecto, solo 2 de 6 manifestaron que había preocupación por dicho aspecto. Una de las

personas manifestó que "la gestión no motiva al personal, solo se compensa con descanso físico".

Al respecto, cabe mencionar que, bajo determinadas circunstancias el descanso físico sí constituye una manera de motivar al personal que labora en una institución³⁶, sin embargo, ésta no parece ser la percepción de algunas de las funcionarias del CMA, donde se afirma tajantemente lo contrario.

Las expresiones del personal entrevistado traslucen cierto desánimo frente a lo que pareciera ser inacción por parte del liderazgo del CMA.

Uno podría vincular la falta de iniciativas del liderazgo en el CMA con la austera economía con que se maneja.

Frederick W. Taylor ³⁷ señala que la conflictividad entre empleados obstruye la productividad y, por consiguiente, debe ser eliminada. Es labor del líder el saber identificar los potenciales conflictos y abordarlos a tiempo.

Al respecto, es interesante señalar que, la recargada carga de trabajo a la que está aparentemente expuesto el personal en sus labores cotidianas deja poco espacio para el desarrollo de diferencias y conflictos entre los miembros del equipo. En relación a ello, uno de los participantes manifestó lo siguiente: *"...generalmente no se dan los conflictos en el equipo porque estamos tan ocupados pensando en cómo recaudamos más fondos y en los problemas de las adolescentes"*.

No obstante ello, la situación expuesta, o ausencia de conflicto, no abona en sí "el terreno del liderazgo en el CMA".

Con respecto a la función de dirección en el CMA, se puede concluir que el Centro cuenta con un liderazgo que fomenta la autogestión y promueve habilidades y competencias complementarias del equipo para potenciar las carencias individuales. El 50% del personal que se entrevistó percibe que la gestión del CMA cuenta con alto grado de manejo para dirigir la organización, sin embargo las respuestas vertidas a los aspectos relacionados con la potenciación de capacidades, la identificación de conflictos

³⁶ Michael E. Porter en su escrito sobre *"Estrategia Competitiva"* define la administración de recursos humanos, como las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal. Asimismo señala que todo este proceso afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

³⁷ Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), el "padre de la administración científica"

al interior del equipo y la motivación del personal, evidencian una contradicción y demuestran que el personal percibe ciertas debilidades en la función de dirigir el CMA.

Habilidad de los funcionarios para controlar.

De seis personas entrevistadas, tres de ellas son de la opinión que entre los funcionarios del CMA se cuenta con gran habilidad para ejercer la función de control en la organización, dos de ellos opinan que el manejo de la función es medio y un funcionario piensa más bien que hay un bajo nivel de manejo de la función en cuestión.

El análisis horizontal por su parte nos informa de ciertas buenas prácticas evidenciadas por la realización oportuna de auditorías financieras anuales (las seis personas entrevistadas lo manifestaron). Por otro lado, cinco de seis participantes se refirieron a la elaboración y presentación de informes periódicos que dan cuenta de la gestión. Con igual puntuación figura la práctica de elaborar y reportar informes del monitoreo de las actividades del centro.

Existen en el CMA ciertas buenas prácticas que evidencian el control que se realiza de la gestión, ellas son: auditorías financieras anuales, elaboración y presentación de informes periódicos a su entidad cooperante, y la elaboración y reporte de informes del monitoreo.

En el contexto de las buenas prácticas evidenciadas, sorprende que la gestión no elabore informes para su presentación ante la gerencia o coordinación del CMA, según lo manifestaron tres de los seis funcionarios entrevistados. En relación a dicha interrogante una de las funcionarias reforzó su respuesta indicando que: *"El control de caja va por escrito a la coordinación, tanto de los aportes mensuales como el de los familiares de las madres adolescentes, que son 20 soles por semana, venta de ropas, entre otros"*. Con esta manifestación debíamos entender que, este tipo de informes sí se presentan a la gerencia del Centro.

En relación a la función gerencial de control, Henri Fayol implicaba el aseguramiento de que todas las actividades se desarrollan de conformidad con las reglas establecidas y las direcciones impartidas. Por supuesto el aseguramiento de las cuatro actividades mencionadas no puede llegar a sustentarse en el tiempo sin un efectivo control que debe ser ágil y rápido y ser sustentado en un sistema de sanciones. En el pensamiento de Fayol estaba la idea de que las funciones de inspección debían ser independientes de

las de producción u operación. Creía en la existencia de departamentos con staff independientes e imparciales.

Desde esa perspectiva, debíamos mencionar que, en el CMA existe una oficina específica en la que se lleva a cabo la administración, así como el registro contable de las transacciones económicas del CMA. Las personas encargadas de dicha oficina son independientes de la coordinación del Centro.

Como sabemos, mediante esta fase del control, se evalúa el rendimiento o nivel de cumplimiento de un objetivo, con la finalidad de saber cómo marcha la gestión y determinar -si fuera necesario- los correctivos que han de implementarse para garantizar el logro los objetivos del plan³⁸. En ese sentido, los planes operativos, los informes del proyecto, los reportes de monitoreo, las auditorías financieras y las evaluaciones periódicas dan cuenta de ello en tanto son mecanismos de control preventivo, de seguimiento, y de resultado respectivamente.

¿Hay en los funcionarios del CMA capacidad de gestión financiera para el logro de su sostenibilidad?

Capacidad de los funcionarios del CMA para gestionar los recursos financieros necesarios para el funcionamiento del proyecto en base a los planes de largo, mediano y corto plazo de la institución.

De acuerdo con la escala pre definida para valorar el indicador, se obtuvo que, tres de seis funcionarios entrevistados dan cuenta de una gran capacidad de los funcionarios para gestionar los recursos financieros, uno manifestó que hay un manejo medio, uno refirió un bajo nivel de manejo de los recursos financieros mientras que uno no supo responder.

En el análisis horizontal de las entrevistas, encontramos que, cinco de seis funcionarios manifiestan que sí hay una persona responsable de la administración de las finanzas en el CMA. Al consultar de quién se trata, solo uno de los entrevistados fue contundente al señalar que la persona responsable de la administración financiera es la “Sra. Filomena”, es decir la coordinadora del CMA. No obstante, si cruzamos lo manifestado por las otras funcionarias, podemos inferir que no hay total claridad en relación al tema.

³⁸ Soriano Perea, Santiago y Gallego Franco, Mery en el material del curso de Productividad Social, página 49. MGS de la PUCP. 2010.

“Se cuenta con una contadora auxiliar a medio tiempo. Secretaría que maneja caja chica. Una coordinadora”

- *“Soy contadora y asistente administrativo”.*
- *“Diana con el apoyo de Filomena y Miriam”*
- *“La Señora Filomena.”*

La persona responsable de la administración financiera del CMA sería la coordinadora del Centro.

Ante la pregunta sobre la existencia de planes estratégicos y financieros; tres de seis funcionarios manifestaron que el plan estratégico y financiero es una práctica usual en la institución, al respecto cabe indicar que una de las funcionarias manifestó que no podía contestar porque se había incorporado al equipo recientemente, otro funcionario simplemente no opinó, mientras que solo un funcionario expresó una respuesta negativa ante la pregunta realizada durante la entrevista.

A la fecha de las entrevistas, la mitad de los profesionales entrevistados respondieron tímidamente que ambos planes, el estratégico como el financiero son prácticas usuales de la gestión del CMA. Sin embargo, no fueron contundentes al respecto cuando se les sugirió ahondar su respuesta con detalles.

La poca contundencia ante dicha interrogante nos lleva a pensar que los funcionarios del Centro no distinguen entre uno y el otro (plan estratégico y plan financiero).

Ante la pregunta ¿con qué tipo de recursos cuenta el CMA para contribuir en la obtención del financiamiento anual?. Cinco de seis funcionarios expresaron que el Centro, sí cuenta con recursos internos que le permiten generar ingresos para el sostenimiento del mismo. Entre las respuestas obtenidas al detalle de los ingresos, podemos mencionar las siguientes:

- *“Ingresos de los tejidos, textilería, panadería, Institución Educativa Inicial, ludoteca a futuro. De 3 a 4 familias de las adolescentes pagan 20 soles mensuales. Las personas externas pagan 3 soles por capacitación en los centros de producción”.*
- *Se cuenta con ingresos “monetarios, donación de pañales, enseres, víveres, ropa de niños y bebés. MINEDU cubre el sueldo de docentes. SIS Salud. PRONAA alimentos. Cementos Lima nos apoyó con materiales de construcción”.*

- *“Se cuenta con un presupuesto inicial de ingresos a razón de 1500 nuevos soles por mes. De la venta de productos como chalinas, venta de productos, uniformes, panetones, galletas nutritivas, feria de ropas, actividades, venta de chatarras.*
- *“Se cuenta con ingresos de los talleres de producción, panadería, habilidad productiva como tejido”.*

Los profesionales entrevistados conocen bien las fuentes de ingresos que posee el Centro para el financiamiento de su presupuesto. Estos provienen principalmente de:

- a. Los aportes que realizan algunas de las familias de las madres adolescentes internas.
- b. Los cobros por los servicios de capacitación técnico-productiva,
- c. La venta de productos elaborados o producidos en los talleres productivos.
- d. Los aportes efectuados para cubrir ciertas necesidades del centro para ofrecer los servicios a su población beneficiaria. Aportes que se efectivizan gracias a convenios con el Ministerio de Educación, el Ministerio de Salud (SIS), el PRONAA del MIMP, Wawawasi, etc.
- e. Donaciones recibidas de algunas empresas privadas.

Ante la pregunta sobre el uso del flujo de caja para determinar las necesidades financieras de corto plazo así como la oportunidad de la llegada de dichos recursos, cinco de seis funcionarios manifiestan que los recursos gestionados generalmente llegan durante el periodo de operaciones y que, éstos no les permiten cumplir con sus obligaciones de pago a corto plazo. Cuatro de seis funcionarios manifiestan que hacen uso del flujo de caja.

Asimismo se planteó la pregunta ¿cuál era el criterio para priorizar el uso de los recursos disponibles? obteniéndose las siguientes respuestas:

- *“En orden de prioridad se distribuye de la siguiente manera:*
 - a. *La activación de la Textilería*
 - b. *Tejidos de chalinas”.*
- *“a. Talleres productivos*
 - b. *Actividades preventivas sesiones educativas*
 - c. *Mantenimiento del local”*
- *“Personal, pago de sueldos.*
Servicios como agua y luz.
Impuestos hasta donde alcance el dinero.
Alimentación y salud de las niñas. Se acompaña a los adolescentes”.
- *“La salud de los bebés es prioridad: Alimentación y Pañales.”*

- a. *Salud y alimentación,*
- b. *Pago de servicios, y*
- c. *Pago al personal.”*

Las respuestas obtenidas nos permiten observar que cada funcionario tiene una idea propia de la prioridad del gasto cuando los fondos disponibles son insuficientes para cubrir todas las necesidades de su presupuesto. Para la coordinación, la prioridad es implementar los talleres de textilería y tejido; para la educadora: los talleres productivos seguidos por las actividades preventivas que realiza el centro; para la contadora la prioridad es el pago de sueldos, los servicios públicos, impuestos en la medida de las posibilidades y, la alimentación y salud de las niñas; para la psicóloga la prioridad es atender la salud de los bebés, la alimentación y los pañales; mientras que para la secretaría administrativa la prioridad es la salud y alimentación, el pago de los servicios y luego el personal.

Ante la pregunta *¿Cuando los recursos financieros no responden a las expectativas establecidas por el plan, que medidas se toman?* la respuesta del director ejecutivo fue *"Cuando no llegan los presupuestos solo observamos y vemos que el equipo resuelva"*, la respuesta de la coordinadora del CMA fue *"Cuando el presupuesto no llega se tiene el plan siguiente: a. esperar que las propuestas de proyectos presentados a distintas fuentes se aprueben, b. vender artículos producidos en el Centro y, c. mejorar la panadería, aunque la DIGESA nos observa por el registro sanitario. Asimismo queremos participar en el ministerio de la producción, pero esto requiere de presupuesto"*.

El resto del personal manifiesta lo siguiente:

- *"Se ubica otro donante y se gestiona, a veces el personal no recibe su sueldo durante tres meses".*
- *" Dejamos de pagar los impuestos, queremos crear la PYME".*
- *"Se gestionan nuevos proyectos con nuevas cooperantes, la creación de la PYME para impulsar la venta de productos"*

Frente a la falta de fondos para cubrir sus necesidades de corto plazo, la gestión del CMA tiene planes de contingencia, optando por cubrir los gastos que son urgentes e impostergables, la alimentación y la salud de las madres adolescentes y sus bebés. Luego se intenta cubrir los servicios básicos. En ocasiones la coordinación prioriza

invertir en el material de trabajo que les permitirá dinamizar la producción, generando desacuerdo en torno al tema.

Hay meses cuando la economía no les permite cubrir los sueldos del personal, las cargas sociales u otras necesidades que se presentan para el sostenimiento del Centro.

Si bien el personal se pone de acuerdo sobre cómo usar los disponibles financieros, en general cada profesional opina que su área es prioritaria, de manera que no existe un criterio unificado.

El personal del Centro está mayormente enfocado en el presente y sus necesidades apremiantes, lo cual les impide ver las proyecciones estratégicas y sus necesidades financieras de mediano o largo plazo.

Se aprecia que, en el proceso de obtención de fondos para el CMA, es el personal contratado el que asume la responsabilidad, más no los directivos del CEDETEP.

Alianzas estratégicas establecidas con las entidades del Estado.

El análisis de las entrevistas realizadas como la revisión de la documentación a la que se tuvo acceso, nos muestran que el CMA ha suscrito alianzas con entidades del Estado, así lo manifestaron cinco de seis funcionarios entrevistados; quienes coincidieron en afirmar que el aporte de las instituciones públicas se realiza sobre todo en especie y servicios, como son; los alimentos que brinda el PRONAA, atención en salud que brinda el MINSA a través del establecimiento de salud local, el servicio de Wawawasi, el pago que realiza a las docentes de institución educativa de nivel inicial que brinda el Ministerio de Educación, el servicio de educación alternativa de las madres adolescentes que brinda la institución Fe y Alegría.

El CMA ha establecido convenios de cooperación con las siguientes instituciones públicas: Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), Instituto Nacional de Bienestar Familiar (INABIF), el Programa Nacional Wawawasi y Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA), RENIEC y la Policía Nacional³⁹.

³⁹ Wawawasi y PRONAA en proceso de reforma actualmente.

El gran ausente en las alianzas mencionadas por los funcionarios y funcionarias entrevistadas, es notoriamente el Gobierno Local, en principio entidad encargada de promover acciones de protección y prevención de la población en alto riesgo social.

Esto fue corroborado ante la interrogante planteada ¿con qué otras instituciones les interesaría establecer alianzas en el futuro? en respuesta a la cual las funcionarias del Centro comentaron:

“Nos gustaría establecer convenio de cooperación con la Municipalidad de Villa María del Triunfo porque actualmente no tenemos acuerdos por lo que la nueva gestión no está priorizando el área social”.

Conviene mencionar a estas alturas que el inicio de las acciones del proyecto CMA, se realizó con la participación e impulso de cuatro entidades: el CEDETEP, la Asociación Solidaridad Perú Alemania (ASPA), Fundación Stromme y la Municipalidad de Villa María del Triunfo. Se sabe que inicialmente, fue la Municipalidad de Villa María, la instancia que habría cedido el terreno en que se construyó el Centro para Madres.

Contrastando este hecho con las manifestaciones de las funcionarias del CMA, se deduce que si bien existieron en el pasado vínculos cercanos entre el proyecto CMA y el Municipio de Villa María, éstos no han sido renovados, existiendo en la actualidad poca interacción entre éste y el CMA.

Sería harto deseable profundizar esta relación dado el rol que el gobierno local tiene en relación con la población vulnerable que el Centro atiende.

Con respecto a las alianzas estratégicas, la teoría en gestión de grupos de interés⁴⁰, nos indica que cuando una organización plantea integrar el criterio de sostenibilidad en su gestión general, uno de los primeros ejercicios que debe realizar es la identificación de sus partes interesadas o stakeholders. Es importante identificar y diferenciar a los actores sociales según su grado de adhesión al status quo o, por el contrario, su deseo de que se produzcan cambios. Para muchos proyectos, su mayor desafío son ciertos actores sociales que tienen considerable influencia y están resueltos a impedir que se produzca el cambio anhelado. Una forma de contrarrestarlos es apelar a los grupos que sí quieren el cambio, ya sea que tengan o no mucha influencia, porque existe mayor

⁴⁰ Santiago Soreano Perea – Mery Gallego Franco, Gestión de Grupos de Interés. MGDS de la PUCP.

probabilidad de que colaboren con el logro de los objetivos del proyecto en materia de desarrollo.

Alianzas estratégicas establecidas con entidades privadas.

La información provista por los funcionarios entrevistados nos indica que, efectivamente se tiene alianzas estratégicas establecidas con instituciones privadas como: la congregación religiosa Carmelitas, Iglesia de los Mormones, la Embajada de Canadá, el Banco de Crédito del Perú, Scotiabank, Telefónica, Cáritas de España, colegios privados de la zona, entre otras. El personal del CMA indicó asimismo que, entre las entidades que los apoyan se cuenta con personas amigas, como las jóvenes voluntarias de Noruega.

Ante la interrogante, ¿con qué otras instituciones les interesaría establecer alianzas en el futuro?, la respuesta fue la siguiente:

"Todas las que quisieran apoyar, podría ser la Coca Cola, Cementos Lima. Estamos en proceso de renovación del Registro en la APCI"

"Empresas de pañales (Kimberly Clark), colegios particulares, Minera San Martín (instalada aquí cerca)".

Para contrastar los resultados de las entrevistas, se realizó la revisión de fuentes secundarias, donde se pudo identificar a los socios que se detallan a continuación en la matriz de análisis de actores:

Cuadro N° 02
Análisis de actores

Actores	Intereses	Poder relativo	Capacidad de participación
Oficina de Registro Civil de la Municipalidad de Villa María del Triunfo.	Su interés está en registrar a los niños nacidos en su jurisdicción.	Alto	Actualmente el gobierno local solo articula acciones a través del área de Registro Civil. Sin embargo los gobiernos locales son el ente rector de los procesos de desarrollo de su ámbito.
Fundación Stromme	Organismo interesado en que sus instituciones contraparte como el CEDETEP logren sus objetivos y su sostenibilidad.	Alto	Cofinancia el proyecto Centro para Madres Adolescentes con aproximadamente el 50% de su presupuesto.

RENIEC	Su interés está orientado hacia la cobertura en la dotación de la identidad a niñas, niños y adolescentes.	Alto	Realiza campañas de dotación del documento nacional de identidad.
UGEL 01 del Ministerio de Educación	Su interés está en brindar servicios educativos de calidad a niñas y niños estudiantes.	Alto	Financia el pago de las docentes de la institución educativa de nivel inicial que funciona en las instalaciones del CMA.
CETPRO José Gálvez del Ministerio de Educación	Brindar capacitación técnica productiva a sus usuarios/as.	Medio	Capacita a las madres adolescentes en aprendizaje de oficios técnico productivo.
Programa de Wawawasi de MIMP.	Brindar servicios que contribuyan al cuidado, nutrición y desarrollo de niñas y niños menores de tres años.	Alto	Brindar servicios de guardería a niñas y niños de madres en situación de pobreza.
PRONAA	Brindar alimentos de calidad que contribuyan a la mejora del estado nutricional de niñas y niños.	Alto	Brinda alimentos a través del PIN.
IRFA Perú	Brindar oportunidades a estudiantes que no acceden a la educación básica regular.	Medio	Brinda educación a distancia a las niñas de la acogida temporal del CMA así como a otros y otras participantes de la comunidad aledaña.
Empresas privadas: BCP, Telefónica, Cementos Lima, Scotiabank, otros.	Cumplir con su responsabilidad social para contribuir con el desarrollo orientado a la reducción de la pobreza.	Alto	Coopera con presupuesto, insumos y/o servicios.

Fuente: Elaboración propia.

De los indicadores referentes a las alianzas establecidas con entidades públicas y privadas, se puede concluir que efectivamente el equipo del CMA establece alianzas estratégicas importantes con entidades del Estado como las del sector Salud, Educación y Protección; así como con entidades privadas, quienes aportan y contribuyen con el sostenimiento del CMA. Sin embargo, se podría buscar un mayor acercamiento con los actores o entidades que tiene intereses comunes con el CMA, sobre todo con los que tienen un poder relativo alto, según se señala en la matriz.

¿Cómo se proyecta la gestión económica del CMA para los próximos años?

Proyecciones económicas del Centro para el período de 2011 – 2013.

Presupuesto anual de ingresos por fuentes.

Del análisis de los resultados de la entrevista realizada se obtuvo que cuatro de seis personas indicaron que el CMA cuenta con presupuesto anual de ingresos; cuatro de seis manifiestan que el presupuesto de ingresos de mediano y largo plazo no se relaciona con el plan anual; cinco de seis personas manifestaron que los ingresos planeados por tipo de fuente no son seguros; cuatro de seis personas manifestaron que los ingresos planeados por tipo de fuente no llegan a tiempo para la ejecución de las acciones planeadas, y finalmente, cinco de seis personas manifestaron que los montos de ingresos presupuestados no son suficientes para atender las necesidades establecidas en el plan.

Lo expuesto revela que, si bien es cierto el CMA cuenta con un presupuesto anual de ingresos, no es claro para los funcionarios del Centro que dicho presupuesto guarda relación con el plan de mediano y largo plazo. Las fuentes de los recursos financieros del presupuesto no son seguras y, en el caso que se concreten, éstas no llegan oportunamente. Por otro lado, llama la atención que, en opinión de todos los funcionarios que contestaron esta parte de la entrevista, los presupuestos de ingresos son insuficientes para ejecutar el plan definido.

Para los efectos de este estudio, se tuvo acceso a la revisión documentaria del CMA correspondiente a los años 2008, 2009 y 2010.

Los ingresos del Centro para Madres Adolescentes son de dos tipos: recursos financieros o monetarios y los recursos no financieros o no monetarios. Los recursos financieros o monetarios, se componen de las donaciones de otros donantes extranjeros, instituciones donantes locales, fondos del gobierno local, otras recaudaciones – IGV, Fundación Stromme, y los ingresos propios.

Por su parte, los recursos no financieros o no monetarios están compuestos por los aportes de donantes extranjeros, aportes de donantes locales y el aporte comunal.

A continuación se presenta una sucinta descripción de las fuentes que conforman cada uno de los tipos de ingreso mencionados:

Recursos Financieros o Monetarios:

<p>Otros Donantes Extranjeros</p>	<p>Compuesta por una serie de instituciones y/o amigos del Centro para Madres Adolescentes y del CEDETEP. Estas relaciones han sido establecidas a través de los años de vida útil del proyecto CMA. Entre ellos: Christine Martens, Thea NamtveldtTuv, Austin Sister Cities International, IngvildSelvik Ask, Elizabeth Sotberg, ACDI, Ase Andresen, AleksanderChaibi, etc.</p>
-----------------------------------	--

Instituciones donantes Locales	En esta partida se ubican instituciones constituidas en el territorio nacional, instituciones bancarias, empresas, etc. Entre ellas, el Banco de Crédito, Scotiabank, Telefónica del Perú, Universidad ESAN, grupo de voluntarias Actúa Ahora, etc.
Fondos de Instituciones del Estado	Aquí se ubican los fondos aportados por ejemplo por el Ministerio de Educación para el pago de los sueldos de las tres docentes que enseñan en la Institución Educativa Inicial que funciona en el Centro.
Otra recaudación - IGV	Principalmente componen esta partida los fondos provenientes del recupero de los pagos correspondientes al IGV.
Fundación Stromme	Se trata de los fondos de cooperación recibidos por la principal entidad donante del CMA, entidad con la que el Centro tiene una relación mayor a los diez años.
Ingresos Propios	Partida compuesta por los recursos provenientes de los esfuerzos por parte de la gestión del Centro para cubrir los gastos de funcionamiento del mismo. Entre ellos: venta de productos elaborados por las beneficiarias del Centro como artesanías o panetones, los recursos del pago que efectúan las familias que envían a sus niños y niñas a la I.E.I., el apoyo económico que se recibe de parte de algunas de las familias de las niñas madres internadas en el Centro, ingresos por los servicios de atención psicológica, etc.

Recursos No Financieros / No Monetarios:

Aporte de Donantes Locales	Son parte de esta partida de ingresos, los aportes en especie recibidos por personas e instituciones locales y nacionales, amigas del proyecto CMA y de CEDETEP. Estos aportes son monetizados y registrados dentro de los recursos no financieros, en tanto contribuyen a cubrir parte de las operaciones que el CMA realiza.
Aportes de las Instituciones del Estado	En esta partida se registran por ejemplo, las donaciones de alimentos provistas por el PRONAA, etc.

El análisis de los presupuestos de ingreso del período 2008 – 2010, muestra que: en el año 2008, el presupuesto total de ingresos se definió en US \$ 97,579, más no se logró financiar en su totalidad, habiendo alcanzado la gestión del Centro solo a movilizar el 87% de los mismos⁴¹. En el año 2009, la situación mostró un resultado distinto, ya que dado un presupuesto de ingresos definido en US \$ 93,240, se logró movilizar un monto total de US \$ 98,175.25, es decir un 5% por encima de lo planeado⁴². El año 2010, de acuerdo con los respectivos informes, se observa que el presupuesto total de ingresos, definido en US \$ 141,168.10 fue movilizado en su totalidad, alcanzando de esa forma un 100% de logro⁴³.

La estructura porcentual de los ingresos presupuestarios por tipo de fuente, se muestra en el cuadro No. 03. Del mismo, se evidencia que los fondos monetarios/financieros

⁴¹ Anexo: cuadro N°01

⁴² Anexo: Cuadro N°04

⁴³ Anexo. Cuadro N° 07

efectivamente movilizados, no llegan a cubrir el presupuesto definido para el período en ninguno de los tres años observados.

Este hecho podría estar significando problemas de liquidez, generando dificultades para el normal cumplimiento de las obligaciones del Centro en el corto plazo, las cuáles podrían estar quedando impagas.

En efecto, si bien es cierto que durante el año 2009, la institución movilizó un 5% más que su meta presupuestaria de ingresos, dicho exceso de financiamiento resultó insuficiente para cumplir con el pago de las remuneraciones al personal del CMA, según se evidencia en las observaciones de la auditoría financiera anual del CMA.

“Se evidenció que si bien se ha cumplido con la presentación de contratos de trabajo, no se ha estado cumpliendo con el pago de los sueldos de las siguientes personas:

“Filomena Guillen pendiente de mayo a diciembre 2009

Diana Gonzales pendiente de noviembre a diciembre 2009

Bernardino Manrique pendiente diciembre 2009.”

En el mismo reporte de auditoría 2009, los comentarios vertidos a la gestión del CMA en respuesta a varias de las observaciones que se les hizo indican de diferentes formas que, la gestión del Centro no contaba con los recursos suficientes para cumplir con muchas de sus obligaciones⁴⁴:

“No contamos con cuenta corriente en Nuevos Soles debido a la falta de fondos para el proyecto”, y “los retrasos en los pagos de sueldos al personal son debido a que no contamos con el dinero disponible para realizar dicho pagos”

⁴⁴ Anexo: Cuadro N° 21

Cuadro N° 03

Estructura Porcentual de Ingresos por tipo de Fuente

Ingresos CMA	2008		2009		2010	
	Presupuesto	Fondo movilizados	Presupuesto	Fondo movilizados	Presupuesto	Fondo movilizados
Recursos financieros o monetarios	99%	94%	83%	80%	80%	73%
Recursos no financieros o no monetarios	1%	6%	17%	20%	20%	27%
Total Ingresos	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Es notoria la forma cómo crecen los ingresos no monetarios, a nivel de la proyección presupuestaria y mucho más a nivel del monto efectivamente movilizado. Se observa que para el año 2008, el porcentaje de los ingresos no monetarios ascendió al 6% de los ingresos totales, durante el año 2009 representaron el 20%, y durante el año 2010 llegaron a ser el 27% de los ingresos totales.

Este hecho habla bien de la gestión del Centro para Madres, en tanto significa que en el trienio 2008 – 2010, el proyecto atrae una cantidad creciente de donaciones en especie, las mismas que, contribuyen a disminuir la presión sobre de los gastos del centro para cubrir las necesidades corrientes.

A nivel de los recursos financieros, se aprecia que la principal fuente de recursos del proyecto CMA, está constituida por los aportes de Fundación Stromme, con una participación del 46% del presupuesto de ingresos para el año 2008, del 36% del presupuesto del año 2009, y del 44% del mismo en el año 2010.

Si consideramos los fondos efectivamente movilizados, dicha participación es del orden de: 49% para el 2008, 47% para el 2009, y 49% para el año 2010, es así que la Fundación Stromme es la entidad de cooperación que más contribuye a la gestión del Centro para Madres Adolescentes.

Los ingresos provenientes de las instituciones públicas, en este caso del Ministerio de Educación⁴⁵, constituyen junto con los ingresos propios, la segunda fuente de fondos más importante, aportando en promedio un 20% del presupuesto de ingresos monetarios.

⁴⁵ El Ministerio de Educación aporta los sueldos de las tres profesoras de educación inicial que trabajan en la I.E.I. que opera en el CMA.

Por su parte, los ingresos propios generados por la acción de movilización de recursos del CMA se previeron a razón de: 24% para el 2008, 41% para el 2009, y 16% para el año 2010. Esas proyecciones contrastan con los montos efectivamente generados, los cuales alcanzaron al: 13% para el año 2008, 15% para el 2009, y 17% para el 2010. Esto quiere decir que la gestión del Centro logro movilizar 11% menos de lo que se propuso para el año 2008 y 26% menos durante el año 2009⁴⁶.

Un acercamiento a cómo se componen los ingresos propios (Cuadro No. 02), nos muestra que la Institución Educativa Inicial que funciona en el Centro contribuyó con un 52% en el año 2008, 37% en el 2009 y, con un 19% en el 2010, mostrándose una clara tendencia a la baja. Por su parte, la panadería aportó el 24% de los ingresos totales del Centro en el 2008 y el 26% en el 2009. En el año 2010, su contribución no se visualiza. Es probable que dichos ingresos estén considerados bajo la partida "Venta de productos", ya que ésta subió en ese año al 68% de los ingresos totales del año 2010.

Llama la atención la caída progresiva de los ingresos provenientes de los pagos efectuados por los padres de los niños y niñas que asisten a la I.E.I, en ese sentido traemos a colación las sugerencias hechas por las madres de los niños y niñas entrevistadas, quienes en su mayoría manifestaron que les gustaría que el centro considere el mejoramiento de su fachada:

"La fachada debe tener una mejor presentación para atraer más niños", "la puerta de la IE debía ser independiente", "hacer de la fachada más atractiva, para que los niños se motiven".

Otra madre refiere, *"recibí referencias buenas, no parece por fuera porque son paredes y dice en letras madres adolescentes".*

Sin embargo, contrariamente a las opiniones de las madres una de las funcionarias del CMA manifestó lo siguiente:

"Debemos impulsar la IEI, que está en decadencia, teníamos una profesora de quien los padres se quejaban bastante y al parecer ello ha tenido repercusiones porque no se ha sabido tomar las medidas correctivas a tiempo".

Consecuentemente, habrían dos razones que explicarían el descenso en los ingresos por esa fuente: la apariencia exterior del local institucional, la misma que no hace

⁴⁶ Anexo: Cuadros N° 03, N°06, N° 09

referencia expresa a un centro educativo para niños de la primera infancia, y por otro lado la calidad del servicio ofrecido.

En consecuencia, tomando en cuenta el importante aporte que la I.E.I ha representado en el pasado para el presupuesto de ingresos del Centro, como se aprecia en el cuadro No. 04, sería recomendable tomar en consideración las sugerencias de las madres de familia respecto a la mejor adecuación del local en sus ambientes dedicados a los pequeños asistentes de la IEI. Al mismo tiempo, la gestión del Centro haría bien en prestar especial atención a la calidad del servicio que se brinda en la I.E.I.

Para mayor certeza respecto de los factores inhibidores del uso del servicio en mención, sería recomendable realizar un sondeo entre la población potencial del mismo.

Finalmente, la contribución total de los ingresos propios con respecto del presupuesto total de gastos del CMA es del orden del 12% para los años 2008 y 2009, y 13% para el año 2010.

Cuadro N°04
Centro para Madres Adolescentes
Ingresos Propios

Concepto	2008	%	2009	%	2010	%
I.E.I	5,283	52%	4,304	37%	3,333	19%
Panadería	2,480	24%	2,980	26%	0	0%
Apoyo Familiar	1,328	13%	582	5%	0	0%
Venta de Productos	404	4%	494	4%	12,134	68%
Otros	517	5%	2,455	21%	2,490	14%
Talleres	0	0%	0	0%	0	0%
Psicología	203	2%	760	7%	0	0%
TOTAL APORTES PARTICIPANTES	10,215	100%	11,575	100%	17,957	100%
TOTAL GASTOS	85,072		98,175		141,168	
Contribución de los Ingresos propios a los gastos totales	12%		12%		13%	

Fuente: Elaboración propia.

El análisis mostrado en el párrafo precedente pone de manifiesto que el CMA estaría sobre estimando su capacidad para movilizar recursos propios.

Frente a esa coyuntura, cabría repensar la composición de las fuentes de financiamiento del CMA, orientando mayores esfuerzos a la contribución proveniente de las entidades donantes locales y externas dispuestas y capaces de apoyar la misión institucional del Centro para Madres Adolescentes. De esa manera, disminuir la presión de la Administración del Centro sobre su capacidad de generación de recursos monetarios para cubrir la brecha anual de los presupuestos de ingresos y gastos.

Presupuesto anual de gastos por rubros.

El análisis horizontal de los aspectos planteados a los funcionarios del CMA a través de la entrevista aplicada nos informa que: cuatro de seis personas manifiestan que sí se cuenta con presupuesto anual de gastos, mientras que dos de ellos manifestaron lo contrario. Con respecto al presupuesto de gastos a mediano y largo plazo, tres de seis personas manifestaron que no se cuenta con dicho presupuesto, mientras que dos de ellos manifestaron que sí se cuenta y uno no opinó al respecto. Asimismo, solo dos de las seis personas entrevistadas expresaron que el presupuesto de gastos anual es coherente y guarda relación con las necesidades expresadas en el plan del año.

El Centro para Madres Adolescentes elabora presupuestos de gastos anuales. Sin embargo, es insoslayable el hecho de que las opiniones, están fuertemente divididas, si consideramos que tres de seis entrevistados tuvieron una apreciación contraria a los manifestado por las dos funcionarias que opinaron favorablemente sobre el presupuesto anual del CMA y que, una persona no brindó opinión al respecto.

Es preciso mencionar que, en el proceso de elaboración del presente estudio, no se tuvo acceso a ningún documento referido como “plan estratégico del CMA” lo cual revelaría que, efectivamente esta buena práctica de planificación a mediano y largo plazo, no es parte de las acciones habituales de la administración del CMA. Bajo esa denominación se pudo acceder a un breve documento consistente en un cuadro de doble entrada en el que se destacan las debilidades y/o amenazas a nivel de cada área de atención del proyecto, así como las necesidades y acciones a implementar en el trienio 2011 – 2013⁴⁷.

Si bien el documento da cuenta de algunos de los aspectos que requieren especial atención de parte de la administración del proyecto, dista mucho de aportar los elementos básicos definidos a través de un planeamiento estratégico. No obstante ello, nos permitimos observar el hecho de que, no se evidencia en el mismo, un reconocimiento expreso de los logros alcanzados por la gestión del centro, los cuales constituyen fortalezas a tomarse en cuenta cuando uno proyecta la gestión futura de una institución.

⁴⁷ Anexo N° 27

El presupuesto anual de gastos por rubros, es uno de los informes financieros que la gestión del CMA prepara anualmente para facilitar la asignación de los recursos disponibles de acuerdo con la ejecución de su plan de actividades.

De manera similar como en el caso de los ingresos, en el proceso de revisión documental de los gastos por rubros, se tuvo acceso a los presupuestos de gastos correspondientes a los años 2008, 2009 y 2010.

Los presupuestos de gastos del Centro constan de dos grandes rubros: las inversiones, y los gastos corrientes. Bajo el rubro inversiones, se consideran las siguientes partidas presupuestarias: gastos de transporte, construcciones, muebles y equipamiento, y otros. En el caso de los gastos corrientes, las partidas son: gastos de personal, gastos de oficina, gastos de auditoría y evaluación, gastos bancarios, gastos de capacitación de las madres adolescentes, costos directos del proyecto, gastos – prevención, gastos de mantenimiento y reparaciones.

Es importante destacar que, mientras los gastos en inversiones tienen una estructura de partidas presupuestarias similares año a año; en el caso de los gastos corrientes no es así. Si bien es cierto que se incluyen casi los mismos conceptos, la estructura del presupuesto de los gastos corrientes varía de un año a otro.

El CMA no cuenta con una norma interna propia que defina la estructura de sus presupuestos institucionales. La estructura del presupuesto que manejan corresponde al formato de su institución cooperante.

A continuación se presentan los conceptos que se incluyen en las partidas presupuestales principales:

Inversiones:

Transportes	Unidad de transporte
Construcciones	Material de construcción, honorarios por servicios de construcción, transporte de materiales, carga, etc.
Muebles y Equipamiento	Adquisición de muebles y enseres varios para el CMA, Adquisición de equipos diversos, etc.
Otros (especificar)	Varios gastos de inversión.

Gastos Corrientes:

Personal local	Sueldos al personal local del proyecto, contribuciones sociales, CTS, seguros de accidentes, seguros de vida, etc
Gastos – prevención	Movilidad, materiales de capacitación, refrigerio, etc.
Capacitación: Madres Adolescentes y Personal	Materiales para talleres, profesores de talleres, cursos de capacitación para el personal.
Gastos de Oficina	Útiles de oficina, servicios públicos, teléfono, mantenimiento de local, movilidad.
Gastos de mantenimiento y reparaciones	Reparaciones varias, gastos de útiles de aseo, mantenimiento de local y maquinarias.
Gastos de Auditoría y Evaluación	Costos de los servicios de Auditoría y Evaluación del proyecto.
Gastos Bancarios	Comisiones bancarias, intereses bancarios, pago del ITF, Gastos por Mantenimiento de Cuenta, etc.
Costos Directos del Proyectos	Alimentación, gastos de salud, gastos de atención para las madres adolescentes, gastos derivados de la I.E.I.

En el período observado, el presupuesto de gastos del Centro para Madres Adolescentes, ascendió a US\$ 97,579 en el año 2008, a US\$ 93,240 en el 2009 y a US\$ 141,168.10 en el año 2010. Asimismo, los niveles de ejecución presupuestaria fueron del orden del 87%, 105% y del 100% respectivamente⁴⁸.

Llama la atención en el presupuesto del año 2008, la inclusión de una partida de “cuentas por pagar”, por un monto de US\$ 2,742, equivalentes al 3% de presupuesto de gastos corrientes. De la revisión de la ejecución presupuestaria, observamos que la misma, no se ejecutó durante el período.

Asimismo, es igualmente notorio, el nivel de ejecución presupuestario incurrido en el año 2009, por encima en un 5% por ciento al presupuesto definido. Las partidas que determinaron dicho exceso de gasto fueron: los gastos en muebles y equipamiento, los cuales excedieron en un 78% al monto presupuestado, la partida de gastos de personal, con un 5% por encima del gasto previsto, los gastos de auditoría y evaluación superaron a su provisión presupuestaria en un 53% y los costos directos del proyecto con un 24% por encima del presupuesto inicialmente asignado.

En lo que respecta a la ejecución presupuestaria del año 2010, resalta el hecho de haber gastado la totalidad de las partidas presupuestarias al 100% de lo planeado, mostrando saldos iguales a cero al finalizar el año en todas las cuentas del proyecto.

⁴⁸ Anexo: Cuadros N° 10, 13 y 16

La estructura de los gastos presupuestales del CMA por el período 2008 – 2010 se muestra en el cuadro N° 05.

Cuadro No. 05

**Centro para Madres Adolescentes
Estructura de gastos presupuestales por rubros**

Gastos del CMA	2008		2009		2010	
	Presupuesto	Gastos ejecutados	Presupuesto	Gastos Ejecutados	Presupuesto	Gastos ejecutados
Inversiones	1%	0%	1%	2%	2%	2%
Gastos Corrientes	99%	100%	99%	98%	98%	98%
Total Gastos	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse, los gastos del Centro son mayormente corrientes, con niveles del 98% y 99%. Las inversiones no superan el 2% del presupuesto, como es el caso en los años 2009 y 2010. Por otro lado, no hay mayor diferencia entre los niveles presupuestarios y la ejecución misma.

Dentro de los “gastos corrientes”, en los tres años bajo observación, es la partida de sueldos al personal local, la que tiene una mayor participación porcentual. En efecto, dichos porcentajes fueron del orden del: 60%, 62%, y 64% respectivamente. Le siguen los costos directos, con el 19%, 26%, y 27% y; los gastos de oficina, que alcanzan el 17%, 6%, y el 8% para los años 2008, 2009 y 2010.

Flujo neto del presupuesto económico del CMA a mediano plazo (período 2011 – 2013)

El análisis horizontal realizado a los resultados de la entrevista a miembros del equipo del Centro indica que cinco de seis funcionarios expresaron que sí se determina el flujo neto y se conoce la necesidad de financiamiento del proyecto a futuro.

A la interrogante planteada respecto del sostenimiento del CMA en los próximos años, el personal entrevistado manifestó lo siguiente:

“hemos pensado en subcontratar las maquinarias o centros de producción para tener ingresos fijos”,

“con MYPES, exportación de tejidos como chalina, gorros, chales, para ello tenemos contactos a través de Beate - voluntaria de Noruega,

“se piensa impulsar la IEI”.

“la microempresa, que involucra todo”.

“No se visualiza el futuro, por la misma cultura organizacional”.

Es claro que, el personal del CMA cifra el logro de la sostenibilidad futura del CMA básicamente en los esfuerzos propios de la institución por generarlos. Solo una de las personas entrevistadas comentó que es algo incierto debido a la cultura organizacional del Centro.

A efectos de ahondar sobre este aspecto, sería pertinente- desde la gestión del CMA - complementar el análisis sobre la sostenibilidad del Centro, tomando en consideración el tema de cultura organizacional.

No se recibió evidencia de la existencia de información financiera proyectada al 2013. Sin embargo, se tuvo acceso a un cuadro presupuestario correspondiente al período 2010 – 2012, el mismo que la organización trabajara a efectos de renovar la cooperación de su entidad cooperante, por el período en mención⁴⁹. Al respecto, es preciso indicar que para poder apreciar el nivel del indicador propuesto, se hizo una leve variación a la proyección presupuestaria provista por el Centro.

Como se puede observar del análisis horizontal de dicha proyección económica, el presupuesto de gastos de funcionamiento del proyecto Centro para Madres Adolescentes para el período 2010 – 2012 muestra una tendencia decreciente, iniciándose con un monto de US\$ 112,508 durante el año 2010, decrece levemente para el año 2011 hasta US\$ 110.357 y para el año 2012 mantiene ese nivel como se indica en anexos correspondientes US\$ 110.200. Una comparación del año 3 versus el año 1, evidencia una leve reducción del 2%⁵⁰.

En el período de proyección analizado, el presupuesto de gastos no considera gastos de “inversiones”. Asimismo, las partidas del presupuesto de gastos, no corresponden exactamente a aquéllas consideradas en el período 2008 – 2010. Ver el cuadro No. 06. Esto podría explicarse por el hecho de que dicha proyección presupuestaria trienal 2010 – 2012 corresponda solo a una porción de un presupuesto mayor que no se visualiza en la estructura de gastos aquí analizada.

Cuadro No. 06

⁴⁹ Este cuadro presupuestario obra en poder de Fundación Stromme en respaldo de la propuesta del proyecto CMA por el mismo período (2010 -2012).

⁵⁰ Anexo: Cuadro N° 19

CEDETEP-CENTRO PARA MADRES ADOLESCENTES
ESTRUCTURA DE LOS GASTOS - PERIODO 2010 - 2012
DOLARES USA

Tipo de gastos	2010	%	2011	%	2012	%
Inversiones	0	0%	0	0%	0	0%
Gastos Corrientes	112508	100%	110357	100%	110200	100%
TOTAL GASTOS	112508	100%	110357	100%	110200	100%

Fuente: elaboración propia

El nivel casi constante del presupuesto llama la atención dado que no se evidenció referencia alguna a provisiones por eventuales incrementos en los precios internos, o a variaciones en el valor de la moneda extranjera respecto de la moneda nacional⁵¹. Ello confirmaría lo que varias de las funcionarias del centro entrevistadas refirieron al indicar que “el presupuesto del CMA no refleja sus necesidades reales de funcionamiento”. Asimismo, se podría afirmar que falta experticia para la elaboración de presupuestos.

Del análisis vertical efectuado⁵², se observa que la partida presupuestaria de gastos más significativa la constituyen los “sueldos del personal”, los cuales ascienden al 75% del presupuesto total en el año 2010 y al 79% para los años 2011 y 2012 respectivamente. Le siguen de lejos, la partida de gastos de “prevención y recuperación de las madres adolescentes” con participación en el presupuesto del orden del 10%, y 12% para los años 2010, 2011, y 2012 respectivamente. En tercer lugar tenemos a los gastos de “capacitación técnico-productiva” con porcentajes del 10% y 5% para los años 2010, 11 y 12 respectivamente.

La estructura de ingresos para el período 2010 – 2012 se muestra en el cuadro No. 07, que se muestra a continuación:

Cuadro No. 07

CEDETEP-CENTRO PARA MADRES ADOLESCENTES
ESTRUCTURA DE LOS INGRESOS - PERIODO 2010 - 2012
DOLARES USA

Tipos de Ingresos	2010	%	2011	%	2012	%
Recursos Montearios	94388	97%	86000	95%	85000	92%
Recursos No Monetarios	3000	3%	5000	5%	7000	8%
TOTAL INGRESOS	97388	100%	91000	100%	92000	100%

Fuente: elaboración propia

⁵¹ En los últimos años, la moneda nacional o Nuevo Sol ha mostrado constantes depreciaciones en su valor respecto de las otras monedas.

⁵² Anexo 21

Como se observa, de la proyección de los ingresos totales, encontramos que, partiendo de un nivel de US\$ 97,388, éstos decrecen en un 9% (US\$ 91,000) durante el año 2, para recuperarse nuevamente en un 8% durante el año 3 alcanzando los US\$ 92,000.

Se aprecia que los ingresos monetarios decrecen del 97% con respecto al presupuesto de ingresos totales durante el 2010, al 95% y al 92% para los años 2011 y 2012 respectivamente. Asimismo, en ese período los ingresos no monetarios adquieren una mayor participación dentro de la estructura de financiación de los gastos totales del Centro.

Por otro lado, destaca el alto valor porcentual de los ingresos que se propone movilizar el Centro desde las fuentes de recursos monetarios y no monetarios, los cuáles equivalen al 87% del monto total del presupuesto durante el año 2010, al 82% para el año 2011 y al 83% para el año 2012 (ver cuadro No. 08).

Finalmente, el “flujo neto económico del CMA” se muestra en el cuadro No. 08, ascendiendo a sumas negativas equivalentes a US\$ 15,120 en el año 2010, US\$ 19,357 durante el año 2011, y US\$ 18,200 en el 2012.

Cuadro No.08

**CEDETEP-CENTRO PARA MADRES ADOLESCENTES
FLUJO NETO ECONOMICO - PERIODO 2010 - 2012
DOLARES USA**

Concepto	2010	%	2011	%	2012	%
Total Gastos	-112,508	-73%	-110,357	-65%	-110,200	-67%
Total Ingresos	97,388	-87%	91,000	-82%	92,000	-83%
FLUJO NETO ECONOMICO	-15,120	13%	-19,357	18%	-18,200	17%

Fuente: elaboración propia

Desde la perspectiva del análisis horizontal, el flujo neto económico del año 2011 es superior al año 2010 en 18% reduciéndose levemente para el año 2012 (6%).

Se aprecia que, el flujo neto económico en los tres años observados corresponde a un déficit determinado por el mayor nivel de los gastos respecto de los ingresos proyectados. Dicho déficit, se constituye en el monto que la gestión del CMA se fija como meta a movilizar.

Esta podría ser la razón que explica el por qué el CMA esté sobre estimando su capacidad de generar recursos.

Los ingresos propios propuestos por la gestión del CMA en sus presupuestos proyectados 2010-2012, se estarían basando más que en su capacidad de generarlos, en la necesidad de cubrir la brecha determinada por su flujo neto económico.

Es importante indicar que, la gestión del Centro para Madres adolescentes, es consciente de su necesidad de movilizar cada año los recursos que le permitan operar las actividades del Centro. El tema ha sido uno de los componentes u objetivos específicos del proyecto financiado con el apoyo financiero por su entidad cooperante en los últimos años respondiendo a las recomendaciones de las últimas evaluaciones que tuvo.

En efecto, así lo señala el Informe Anual 2008 del Centro para Madres Adolescentes a su entidad cooperante – Fundación Stromme, el cual señala como uno de los objetivos específicos del proyecto fue: *“lograr una Institucionalidad sólida y sostenible”*.

El informe de actividades enmarcadas en dicho objetivo, nos permite apreciar que el CMA apuesta por llevar a cabo conjuntamente con otros actores locales, propuestas de iniciativas que contribuyen a la prevención y atención del embarazo adolescente, para ello participa en distintos colectivos de instituciones en los cuales aporta con su manejo del tema y experiencia en su abordaje.

Asimismo, es visible que la gestión del Centro para Madres Adolescentes logra articular sus acciones con instituciones públicas como: la UGEL 01, el CETPRO Inmaculada Concepción y, la I.E. Particular Juan Guerrero Quimper, quienes mediante la firma de un convenio se comprometen con distintos tipos de apoyo que, hacen posible la implementación de los servicios del CMA en su local institucional de Villa María del Triunfo.

Un tercer tipo de esfuerzo desplegado por el Centro, lo constituyen la serie de iniciativas institucionales para movilizar recursos económicos, entre ellos: i) la producción y venta de panetones, ii) venta de productos de artesanía, iii) donaciones económicas de personas amigas en el exterior, y iv) donaciones no monetarias pequeñas ofrecidas por varias instituciones.

Es importante resaltar sin embargo, que el mismo informe afirma no haber logrado su meta de recaudación esperada, por lo cual tuvo que recurrir al apoyo extraordinario de Fundación Stromme⁵³.

En un informe a la misma entidad cooperante durante el año 2009, el CMA comenta sobre las acciones llevadas a cabo para lograr la constitución de una Fundación, como organismo privado sin fines de lucro que heredaría y preservaría el objeto social del Centro a la finalización del proyecto.

La constitución de una personería jurídica como la propuesta, parece interesante en tanto es un mecanismo concreto que podría aportar significativamente al logro de la sostenibilidad económica del Centro para Madres Adolescentes. Se recomienda perseguir dicha iniciativa.

Durante el año 2010, el Centro para Madres Adolescentes, renueva su propuesta programática con Fundación Stromme por un periodo adicional de tres años, en esa propuesta se plantea un componente relacionado con el problema que motiva la presente investigación. En efecto, el *objetivo específico No. 04 se define como: "Se implementa una línea productiva que genera ingresos propios de mantenimiento del CMA"*.

La estrategia detrás del referido componente consiste en impulsar, mediante la constitución de una PYME, el aporte del proyecto hacia los gastos de mantenimiento del Centro de Madres Adolescentes. El porcentaje que se propuso el CMA lograr para su primer año de funcionamiento, equivalía al 15% de los gastos totales del CMA, al segundo año dicho porcentaje se incrementaría al 25% y en el tercer año, al 35% de los gastos totales según el presupuesto establecido.

Dicho plan, indica la estrategia⁵⁴, sería posible gracias a la contratación de ciertos perfiles profesionales que apoyarían al CMA en la definición de una línea productiva apropiada y en la implementación de un Plan de Negocios que pudiera lograr el nivel de utilidades deseado. Las madres adolescentes internas y externas calificadas de 12 a 23 años serían operarias de la PYME constituida. La estrategia planteada definió que *"la salida del centro de las madres adolescentes internas no afectará el nivel de productividad de la PYME, lo que implica que desde la gestión estaremos asegurando*

⁵³ La Oficina Regional de la Fundación Strømme tomó conocimiento de esta situación y apoyó con un monto de \$ 9 084.00 de manera extraordinaria". Informe Anual 2008 a la Fundación Stromme.

⁵⁴ Estrategias para implementación de la propuesta de extensión, CMA, 15 de marzo 2010. Archivo de FS.

los reemplazos externos (pueden ser madres que estuvieron en el Centro de Madres Adolescentes o de la comunidad) en caso sea necesario garantizando la cantidad y calidad del producto”.

Otras acciones consideradas bajo este componente para contribuir hacia los gastos de mantenimiento del Centro son: la coordinación con empresas que pudieran donar insumos requeridos por las madres y sus bebés durante su permanencia en el Centro y la organización de esquemas de voluntariado, nacional e internacional para apoyar en el cuidado de las madres adolescentes.

A partir del año 2010, el CMA se propone implementar una línea productiva con el objeto de generar los recursos económicos que le permitan contribuir sostenidamente hacia los gastos de funcionamiento del Centro. Con ese propósito, se plantea la contratación de perfiles profesionales idóneos para la selección de una línea productiva adecuada y la definición de un Plan de Negocios que le señale la hoja de ruta a seguir a efectos de lograr las utilidades esperadas.

De la lectura de los documentos informativos de la gestión del CMA en el año 2010, se pudo apreciar que el proyecto logró la constitución de su micro empresa “Centro Productivo de Madres Adolescentes SAC”.

Las líneas productivas seleccionadas fueron: panetones, leche de soya, polos y mandiles. Siendo el producto que contó con mayor demanda, la producción de panetones.

No se tuvo acceso al plan de negocios anunciado, ni se recogió información respecto de la contratación de los profesionales para la implementación adecuada de la estrategia definida.

¿Qué otras fuentes externas se podrían explorar para lograr una mayor contribución de recursos para el CMA?

Fuentes externas a explorar

Fuentes externas públicas que pueden aportar económicamente para el funcionamiento del CMA

Son dos las instituciones del Estado con quienes el CMA coordina regularmente la ejecución de sus acciones a favor de las madres adolescentes, ellas son el i) Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), y ii) el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar – INABIF.

MIMP

De acuerdo con su misión institucional, el MIMP⁵⁵ es el “ente rector de las políticas nacionales y sectoriales con enfoque de género sobre mujer y poblaciones vulnerables que diseña, establece, promueve, ejecuta y supervisa políticas públicas a favor de las mujeres, niñas, niños, adolescentes, personas adultas mayores, con discapacidad, desplazadas y migrantes internos, para garantizar el ejercicio de sus derechos y una vida libre de violencia, desprotección y discriminación en el marco de una cultura de paz”⁵⁶. De acuerdo con la Ley de Organización y Funciones del MIMP⁵⁷, el Art. 4 del Capítulo I – Áreas Programáticas de Acción, se define en su inciso b) *que el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes, personas adultas mayores y fortalecimiento de la familia*; así como d) *que la protección social de poblaciones en situación de riesgo, vulnerabilidad y abandono* son entre otras, áreas de acción de competencia de este ministerio.

Asimismo, en el Art. 5: Competencias exclusivas del Capítulo II: Competencias exclusivas y compartidas, se refiere que el MIMP tiene competencias exclusivas y excluyentes, respecto de otros niveles de gobierno. Una de ellas, destacadas en el inciso d) *se refiere a la investigación tutelar y adopción de niñas, niños y adolescentes declarados judicialmente en abandono*.

El Art. 6 del mismo capítulo sobre Competencias compartidas, indica que el MIMP ejerce de forma compartida el planeamiento, administración, ejecución, supervisión y evaluación de las actividades referidas al ámbito de su competencia, con excepción de la investigación tutelar y de la adopción de niñas, niños y adolescentes declarados en abandono, con los siguientes niveles de gobierno:

- a. Con los gobiernos regionales, la promoción, supervisión y evaluación de la implementación de la política social, los programas sociales y programas de población

⁵⁵ El 21 de enero de 2012 se hizo oficial el cambio de denominación del MIMDES, convirtiéndose a partir de esa fecha en Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables - MIMP

⁵⁶ www.mimdes.gob.pe

⁵⁷ Normas legales del Diario El Peruano, edición del 12 de octubre de 2010.

de su competencia, de conformidad con la ley número 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

- b. Con los gobiernos locales, la supervisión de los programas sociales y de la defensa y promoción de los derechos de su competencia, de conformidad con la ley número 27972, Ley Orgánica de Municipalidades.

Asimismo, el Art. 8 del citado reglamento, establece que para el adecuado cumplimiento de las políticas nacionales y sectoriales a su cargo, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) ejerce “rectoría”, en todo lo concerniente al – inciso i) *Sistema Nacional de Atención Integral al Niño y el Adolescente*. A tal efecto, el MIMP emite las normas y lineamientos, proporciona asistencia técnica y establece los procesos y mecanismos correspondientes en coordinación con los gobiernos regionales, gobiernos locales, ministerios y entidades involucradas.

Consiguientemente, de acuerdo a lo señalado en el Código de los Niños, Niñas y Adolescentes, el MIMP como Ente Rector del Sistema de Atención Integral al Niño y al Adolescente, tiene como competencia llevar el registro de los organismos privados y comunales dedicados a la niñez y adolescencia y al mismo tiempo regular el funcionamiento de los organismos públicos, privados y comunales que ejecutan programas y acciones dirigidos al niño y al adolescente, así como también supervisar y evaluar el cumplimiento de sus fines.

Por ello desde la Dirección de Niñas, Niños y Adolescentes se lleva el Registro Central de Instituciones, el mismo que cuenta con una base de datos de instituciones que abordan la temática de Infancia y Adolescencia a nivel nacional. Ello se da debido a que, de acuerdo con la normativa vigente⁵⁸, existe la obligatoriedad de la inscripción, en consecuencia todas las ONG, Asociaciones, Organizaciones y Centros de Atención Residencial deben reportar al Estado Peruano respecto a cómo vienen interviniendo en la temática.

Cabe indicar que, el Centro para Madres Adolescentes de Villa María del Triunfo, es considerado un Centro de Atención Residencial (CAR), por lo cual su funcionamiento se rige por la ley general de centros de atención residencial de niñas, niños y adolescentes, Ley No 29174.

⁵⁸ Ley 29174

En efecto, de acuerdo con la constancia de renovación No. 229 emitida por la Dirección de Niñas, Niños y Adolescentes de la Dirección Familia y Comunidad, se renueva por dos años, la inscripción del CMA en el Registro Central de Instituciones con el código de registro 346, el 25 de mayo del 2010.

En atención a su naturaleza, y a lo dispuesto por la Ley No. 29174, se dispone que los centros de atención residencial cuenten con un presupuesto financiado, que guarde relación con el número de niños, niñas y adolescentes que alberguen y con los requerimientos de personal especializado.

No podemos sin embargo afirmar que éste es el caso del Centro para Madres Adolescentes, el cual cuenta con un presupuesto financiero anual y con una serie de fuentes de financiamiento solo a nivel indicativo ya que no son del todo confiables. Su presupuesto responde a satisfacer las necesidades de las madres adolescentes y sus niños y niñas que recibe, a cubrir sus necesidades en términos de personal profesional especializado requerido para atender a su población beneficiaria, y a los recursos necesarios para realizar el trabajo planeado.

El caso del CMA no difiere sustancialmente de las carencias que enfrentan sus entidades pares tanto privadas como públicas. Dichas carencias se reflejan en la falta de personal para atender adecuadamente a su población beneficiaria, determinando que el personal contratado deba multiplicarse para cumplir una cantidad de funciones que rebasan aquéllas para las cuáles fueron contratados. Falta de capacitación de su personal técnico, el nivel de sus remuneraciones, la falta de recursos económicos y logísticos para implementar las actividades de su plan operativo adecuadamente.

Tomando en cuenta el art. 2 del Capítulo 12 de la Ley General de Atención en los CAR, el MIMP promueve el fortalecimiento de dichos centros. En ese marco y en consideración de lo expresado en el párrafo anterior, se sugiere que la gestión del CMA acuda a las instancias correspondientes del citado ministerio a efectos de suplir las necesidades de capacitación que su personal técnico requiera para la adecuada ejecución de sus funciones en el marco de la atención integral que brindan a las madres adolescentes, niñas y niños.

Otro tipo de servicio que el CMA puede solicitar de parte del Gobierno Local, en este caso la Municipalidad de Villa María del Triunfo, está relacionado con las facilidades necesarias para la tramitación de las licencias y autorizaciones respectivas para su

funcionamiento⁵⁹, y la ejecución de acciones conjuntas de prevención, protección y asistencia de niñas, niños y adolescentes en situación de abandono⁶⁰.

El CMA mantiene asimismo convenios vigentes con dos de los programas sociales administrados por el MIMP:

a. El Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA)

A través del PIN (programa integral de nutrición), el CMA se abastece de alimentos en cantidades establecidas por el programa de acuerdo con el número de niñas, niños y adolescentes que el mismo alberga. Dichos alimentos son mayormente: cereales, aceite, conservas con alimentos proteicos, menestras, y azúcar. Las entregas de alimentos al proyecto se efectúan dos veces al mes.

b. El Programa Nacional Wawawasi: mediante el cual se provee de un servicio de atención integral principalmente a los bebés de las madres adolescentes internas y algunas de la comunidad (externas). Dicho servicio es provisto en las instalaciones del centro, el cual se equipa para el referido propósito. Se dispone de cuidadoras (una por cada ocho niños y niñas), así como personas de la comunidad que apoyan con las labores de cocina. Las cuidadoras proveen a los niños y niñas un servicio de cuidado diurno, una alimentación nutritiva, vigilancia de su salud, atención educativa y permite a las madres usar su tiempo en otras actividades.

El gobierno dispuso la suspensión a nivel nacional de las prestaciones a nivel nacional del servicio nacional Wawawasi⁶¹ y del PIN hasta el mes de junio del 2012, en ese lapso sería el PRONAA la instancia de su ejecución bajo la cobertura del MIMP.

INABIF

El Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar - INABIF, es un programa del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social- MIMP, que tiene a su cargo la promoción, atención y apoyo a niños, adolescentes, jóvenes, mujeres, adultos mayores y en general a toda persona en situación de riesgo y abandono o con problemas psicosociales o corporales que menoscaben su desarrollo humano, a fin de alcanzar su bienestar y desarrollo personal, fortaleciendo y desarrollando sus capacidades para convertirlos en personas útiles a la sociedad, comunidad y familia en particular. El INABIF, tiene a su cargo el Sistema Nacional para el Desarrollo de la Población en Riesgo, ejerciendo las

⁵⁹ Ley 29174, Título VI, Art. 13, Inciso 1.

⁶⁰ Ley 29174, Título VI, Art. 13, Inciso 2.

⁶¹ Wawawasi actualmente en reforma.

funciones de órgano rector. Bajo el citado marco, coordina, supervisa y evalúa la gestión de las Sociedades de Beneficencia y Juntas de Participación Social.

Dentro de sus funciones, de acuerdo con lo dispuesto por el Reglamento de Organización y Funciones del MIMP, se encuentran entre otras, las siguientes que tienen que ver con la población de niñez en riesgo o alto grado de vulnerabilidad social:

- Dirigir y ejecutar acciones tendientes a lograr la prevención, protección, atención y apoyo de la población en riesgo, así como de bienestar familiar.
- Promover la protección integral de niñas(os) y adolescentes en riesgo o abandono, propiciando la generación y el mejoramiento de las condiciones que aseguren su desarrollo.
- Desarrollar sistemas adecuados de prevención, promoción, asistencia y protección de niños(as) y adolescentes, especialmente de aquellos en situación de riesgo social.
- Desarrollar servicios institucionales que ofrezcan a los niños y adolescentes en riesgo, las condiciones y posibilidades de su integración familiar y social;
- Convocar e incentivar a la sociedad civil organizada y a la comunidad en general para su participación activa en la promoción, atención, apoyo a la población en riesgo o abandono y en desarrollar acciones a favor de la disminución y prevención de la violencia familiar y sexual.
- Asumir las competencias establecidas para el MIMP en materia de la Investigación Tutelar.

La Unidad Gerencial de Protección Integral, es el órgano de línea encargado de dirigir, planificar y evaluar las acciones y programas que permitan la integración de las niñas, niños y adolescentes en alto riesgo, a su familia y a la sociedad a través de procesos formativos que permitan su desarrollo integral, ejecutando sus acciones mediante; las Unidades Operativas, Educadores de niñas(os) y adolescentes que viven y trabajan en la calle, así como de un servicio de atención de casos sociales de emergencia⁶².

En los *Centros de Atención Residencial (CAR)* se brinda atención y protección integral especializada (albergue, alimentación, salud y educación) a un promedio de 2200 niñas, niños y adolescentes en situación de abandono físico, moral y material. Se trabaja con

⁶² <http://ww.inabif.gob.pe>. Consulta del 31 de agosto del 2011.

una metodología de intervención diferenciada según rangos de edad, sexo y perfil psicosocial de cada usuario⁶³.

Los CAR se encuentran a cargo de la Unidad Gerencial de Protección Integral (UGPI) del INABIF y suman 38 en todo el país (15 en Lima y 23 en provincias). En todos ellos se brinda atención integral a niñas, niños y adolescentes. Su finalidad es lograr una adecuada y sostenida reinserción familiar y social. Para lograrlo se busca fortalecer la unidad familiar mediante acciones que propicien el desarrollo socioemocional y la comunicación e interrelación positiva entre sus miembros.

La atención en los CAR está a cargo de personal especializado, conformado por un equipo técnico (director/a, administrador/a, trabajadora social, psicólogos/as, médicos, terapeutas físicos, tutores y madres sustitutas), que trabaja para desarrollar las capacidades y habilidades de las niñas, niños y adolescentes, asimismo estimulan los valores; en suma, los preparan para enfrentar los retos.

Por otro lado, la *Unidad Gerencial de Investigación Tutelar (UGIT)* ⁶⁴, del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar, INABIF, asume la competencia en la vía administrativa de las investigaciones tutelares, a partir del 22 de marzo de 2006, de conformidad con lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 560 - Ley del Poder Ejecutivo, la Ley N° 27793-Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, MIMDES, el Código de los Niños y Adolescentes aprobado por Ley 27337 y modificado por Ley N° 28330 y el Decreto Supremo N° 011-2005-MIMDES.

La UGIT depende de la Dirección Ejecutiva de INABIF y está encargada de llevar a cabo el procedimiento de Investigación Tutelar que es el conjunto de actos y diligencias tramitados administrativamente que están destinados a verificar el presunto estado de abandono en que se encuentra un niño y/o adolescente conforme a las causales previstas en el Artículo 248° del Código de los Niños y Adolescentes, aplicando la medida de protección adecuada, procurando la reinserción familiar, en caso de no ser habidos los padres biológicos, pero identificados familiares, se podrá aplicar la medida de protección provisional de colocación familiar siempre y cuando esté acreditado el entroncamiento familiar. Como última opción se aplicará la medida de protección de atención integral en un Hogar.

⁶³ IDEM

⁶⁴ IDEM

Es precisamente mediante este último mecanismo que se vinculan el INABIF y el Centro para Madres Adolescentes. Cada vez que el INABIF cuenta con casos de madres adolescentes o niñas embarazadas para quienes no cuenta con cupo entre sus hogares, toma contacto con el CMA consultando sobre la disponibilidad de espacio dentro de su albergue.

Actualmente, la mayoría de niñas y madres adolescentes atendidas por el CMA, han sido derivadas por la UGIT.

Como se puede observar, el CMA es una institución conocida y reconocida tanto por el MIMP como por el INABIF. De ello dan cuenta, las autoridades con quienes el grupo que elaboró la presente investigación tuvo la oportunidad de dialogar. Al respecto, citamos un comentario del funcionario del INABIF entrevistado:

“poseemos la mejor de las opiniones respecto del trabajo que se desarrolla en el CMA. Especialmente por el trabajo desarrollado con la comunidad, a pesar de haber sido rechazados inicialmente⁶⁵”.

Sin embargo, por muy buena opinión que pudieran tener los funcionarios de MIMP o de INABIF respecto del trabajo que realiza el CMA a favor de este grupo poblacional en alto riesgo social, se constató que ninguna de estas instancias públicas estaría en condiciones de apoyar el sostenimiento económico del Centro para Madres Adolescentes, desde las competencias establecidas por su ley marco. Así lo manifestaron expresamente los funcionarios consultados:

- *“INABIF no dona fondos o bienes; provee recursos cuando los servicios son parte de algún centro de costos considerados dentro de su plan”*
- *“Desde nuestras competencias no podemos transferir fondos para otros proyectos, MIMP”*

Cabe reflexionar si acaso estas entidades oficiales del Estado encargadas de garantizar los derechos de las madres adolescentes y sus niños y niñas, podrían interceder ante el tejido estatal a efectos de lograr un mayor apoyo del que actualmente se le ofrece al CMA.

⁶⁵ Sr. Clody Genaro Guillén Albán - Asesor de la Dirección de Protección Infantil.

- INABIF responde que *“podría apoyar con gestiones ante la Superintendencia de Bienes Nacionales a fines de favorecer el proceso de obtener la transferencia definitiva del terreno en el cual se ha construido el CMA. (Ley 29101),*
- MIMP, manifiesta que *“desde su área, lo que se puede gestionar a efectos de colaborar de alguna forma con el trabajo que realiza el CMA es propiciar la firma de un Convenio Marco Interinstitucional, mediante el cual se abre puertas y facilita otros servicios que se brindan no solo a nivel del MIMP (INABIF, Wawawasi, PRONNA, etc) sino a través de la participación de otros sectores, como por ejemplo el Ministerio de Trabajo, Salud, etc. Mediando un convenio marco, se lograr incluir la relación interinstitucional dentro de su Plan Operativo y, con ello se asignan partidas presupuestarias para los apoyos que se decidan. Los apoyos consisten por ejemplo en asistencia técnica, capacitación, mediación para acceder a los servicios de otras entidades. Podrían también, con el conocimiento previo de los procedimientos seguidos con anterioridad a fines de lograr el apoyo de INABIF, asistir en el proceso de la negociación y mejorar las condiciones del convenio que se pudiera plantear con ellos”.*

Entre las posibilidades para agenciarse recursos financieros para suplir las necesidades de su presupuesto, uno de los funcionarios mencionó estrategias como: El sistema de padrinazgo y la constitución de empresas de tipo social. Por otro lado, un mayor acercamiento del CMA a las instancias pertinentes del MIMP e INABIF, podría redundar en posibilidades concretas para viabilizar recursos adicionales, requeridos por el Centro en su funcionamiento diario.

El sostenimiento económico de este tipo de programas es alto, este hecho es reconocido incluso por los funcionarios de las entidades con quienes se dialogó. Frente a ello, las expresiones diversas de la sociedad civil por apoyar en la respuesta que conjuntamente se puede brindar a la problemática de las madres adolescentes y la de sus menores hijos, son bienvenidas. Ello nos lleva a pensar, que dada la magnitud del problema, su abordaje debía enfocarse desde un ámbito mayor al de solo los CAR públicos y privados. La activa participación de otros actores sociales se considera esencial e imperativa.

- *“Lamentablemente, los servicios en los Centros de atención residencial son extremadamente caros; ellos son, responsabilidad del Estado, quien es la instancia que debía hacerse cargo de ellos. Sin embargo, esta no es la situación en la práctica. Los Centro de Atención Residencial del INABIF no se dan abasto para atender la necesidad creciente de este grupo poblacional en riesgo. En realidad, atender a*

este segmento involucra no solo a la madre adolescente, sino también a su hijo/a, por lo cual cada caso se multiplica por dos y se constituye en una causa que acentúa el ciclo generacional de pobreza”.

Dentro de las perspectivas futuras a nivel de ambas instancias públicas se mencionó:

- Desde el INABIF, se planteó que *“a partir del 2012 se prevé la creación de una Gerencia de “Colocación Familiar” (la idea de familias sustitutas). Se emprenderá el proceso de validación del modelo. Asimismo se promoverá la tercerización de los hogares para dar paso al acogimiento familiar, en una experiencia piloto en la ciudad de Trujillo. Las instituciones que se presenten a las licitaciones deberán observar los siguientes criterios: experticia, solvencia, propuesta técnica, historial de logros y resultados. Hay un reconocimiento de que el Estado no es el único que trabaja o hace bien las cosas, se reconoce las bondades de otros modelos de atención.”*
- El MIMP por su parte, manifiesta que *“está interesado en protección pero también en la prevención. Los índices de embarazo infantil nos muestran que se trata de un problema creciente, sin embargo su abordaje no evidencia la intensidad del problema y sus consecuencias. Sería interesante averiguar cuál es el modelo con que opera el Centro de Atención de Madres adolescentes. Conocer el modelo de atención del CAR “Hermanas del Buen Pastor”, quienes aparentemente tendrían algún tipo de alianza con el sector público. Conociendo su modelo, se podría luego perseguir un tipo de cooperación similar para el CMA. Por otro lado, habría que estar atentos al proceso de Descentralización, considerar fortalecer los vínculos con el Gobierno Local y enfocar el proceso de transferencia de los programas sociales a dichas instancias como una oportunidad. De darse la transferencia de los programas sociales al gobierno local. Se podría pensar en que al pasar el CEM al Municipio, se pudiera negociar que su personal pase al CMA contribuyendo así con la necesidad de servicios sociales, legales y otros requeridos por el CMA. Esto sin embargo, es solo una posibilidad que podría darse”.*

Entidades de la cooperación técnica internacional con disposición de apoyar proyectos dirigidos a la problemática de las madres adolescentes

Los lineamientos de la política nacional de Cooperación Internacional indican que la erradicación de la pobreza no se considera como un objetivo directamente alcanzable a través de la cooperación internacional. Este logro debe ser el resultado integral de la aplicación articulada de las políticas a favor del desarrollo nacional.

El Perú, debido al valor de su Producto Interno Bruto per cápita, ha sido calificado como un país de renta media y, en consecuencia, como un destino no prioritario para la Cooperación Internacional No Reembolsable. Sin embargo, reducir la evaluación del bienestar de la nación al valor económico agregado promedio por habitante, oculta que al interior del Perú conviven realidades profundamente fragmentadas y focos de severa pobreza y subdesarrollo, comparables con los países más pobres del mundo.

Los objetivos de la Política Nacional de Desarrollo se han agrupado en cuatro ejes estratégicos, descompuestos en doce Objetivos que sistematizan las áreas en las que la Cooperación Internacional No Reembolsable puede complementar las labores del Estado, en los siguientes rubros:

- Seguridad humana
- Institucionalidad
- Desarrollo humano
- Competitividad sostenible

La Ley peruana define “Cooperación Técnica Internacional (CTI) como el medio por el cual el Perú recibe, transfiere o intercambia recursos humanos, bienes, servicios, capitales y tecnología de Fuentes Cooperantes externas para complementar y contribuir a los esfuerzos nacionales en materia de desarrollo⁶⁶.” Si bien el espíritu de esta definición gira en torno a la cooperación eminentemente técnica o de capacidades, en la práctica el término ha evolucionado para incluir otros tipos de cooperación en recursos líquidos. Tal definición evolucionada, contrasta con la que provee la OCDE para la “Cooperación Técnica”, que solo incluye el componente de intercambio técnico. Difiere también de lo que la OCDE denomina “Ayuda Oficial para el Desarrollo”, que solo incluye el componente de origen oficial.

Los recursos de la Cooperación Internacional No Reembolsable tienen como objetivo complementar y contribuir a los esfuerzos nacionales en materia de desarrollo, destinados a. (1) apoyar la ejecución de actividades, proyectos y programas prioritarios para el país, (2) adquirir conocimientos científicos y tecnológicos para su adaptación y aplicación en el Perú y (3) brindar preparación técnica, científica y cultural a peruanos en el país o en el extranjero y a los extranjeros residentes en el Perú.

⁶⁶ Política Nacional de Cooperación Técnica Internacional, APCI, Setiembre 2006.

La Cooperación Internacional No Reembolsable puede desglosarse, según su tipo, en Cooperación Financiera, Cooperación Técnica y Ayuda Humanitaria.

La Cooperación Técnica propiamente dicha está dirigida a fortalecer las habilidades y capacidades de los países mediante el intercambio de experiencias y conocimientos.

En el Perú, un número importante de organizaciones privadas de desarrollo forman parte de la Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional (COEECI), la cual es una plataforma de agencias privadas de promoción del desarrollo que operan en el país. Según esta entidad⁶⁷, el contexto en que dichas organizaciones desarrollan su trabajo es difícil, ya que hay nuevas prioridades que se presentan en la agenda de desarrollo y ayuda internacional a nivel mundial. Las demandas de la ayuda para el desarrollo en las otras regiones del mundo, vienen relegando a América Latina en general y al Perú en particular, de ahí que la tendencia de la ayuda se muestre decreciente. Asimismo, otro reto que experimentan las organizaciones privadas de cooperación para el desarrollo es el de mejorar la eficacia de sus intervenciones en un contexto de tensión entre el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil.

Una mirada rápida a los volúmenes de recursos de la cooperación internacional recibidos por el Perú en los últimos años (cuadro No. 09), se observa una marcada disminución de los recursos oficiales en comparación a los recursos privados. Si bien los recursos de la cooperación privada, también vienen reduciéndose, lo hacen con una menor tasa que los recursos oficiales.

Cuadro No. 09
Volumen de la Cooperación Internacional
canalizada hacia el Perú, según tipo de fuente
(Año 2009, Dólares USA)

AÑO	CIT	RECURSOS OFICIALES	RECURSOS PRIVADOS
2006	485.3	332.1	153.2
2007	500	324.8	175.2
2008	422.3	250.9	171.4
2009	375.3	219.7	155.6

Fuente: APCI (2011)

⁶⁷ La contribución de la cooperación internacional privada al desarrollo del Perú. COEECI. 2009.

La data correspondiente al año 2009, publicada en el Informe “Contribución de la cooperación privada internacional al desarrollo del Perú” en Noviembre del 2011, refiere que del universo de las Eniex que operan en el Perú y que están registradas en APCI, el 43% se encuentran afiliadas a la COEECI, aportando el 78% del total de recursos canalizados por las entidades privadas de cooperación internacional en el Perú. Expresado en cifras tenemos que, fueron 135 las entidades extranjeras de cooperación registradas en la APCI y que canalizan recursos al Perú, ellas movilizaron 155,6 millones de dólares. De ese total, las 58 entidades que conforman la COEECI movilizaron 121,03 millones de dólares (78% del total de recursos).

Mirando más profundamente el apoyo ofrecido por las entidades que pertenecen a la COEECI, se observa que sus principales ejes de trabajo se concentran prioritariamente en el desarrollo social seguido por desarrollo económico y productivo, medio ambiente, Estado, ayuda humanitaria, Prevención de desastres, multisectorial.

En opinión de diversos expertos en materia de cooperación internacional y desarrollo, en relación a los retos y perspectivas que enfrentan las organizaciones de desarrollo a la luz del contexto actual, los efectos de la crisis financiera internacional van a acentuar la tendencia decreciente de la ayuda recibida. Se considera que una estrategia viable que garantice la sostenibilidad de las organizaciones es la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento, principalmente nacionales (públicas y privadas), debido al crecimiento de los países de la región que vienen generando ingresos importantes en sus economías las cuales debían distribuirse de forma más equitativa. En cuanto a los retos para las ONG en el Perú, se plantea que éstas debían mejorar su capacidad de respuesta a las expectativas a sus grupos de interés. El grado de éxito de las ONG estará en función de su capacidad de responder a las demandas de la población y de articularse con otros actores como el Estado y el sector privado.

Interesantemente, los expertos refieren que: “las ONG requieren un cambio de cultura organizacional, además de un cambio estratégico. Deben demostrar que cumplen con lo que proponen, que son transparentes, que respetan los derechos laborales, que pueden ser sostenibles y, sobre todo, que tienen la capacidad para orientar a la opinión pública”.

Tomando en cuenta lo mencionado en los párrafos precedentes, se entiende el retiro progresivo de la entidad de cooperación aliada del CMA. No obstante, la problemática que atiende el Centro de Madres Adolescentes, responde a los objetivos de la Política Nacional de Desarrollo, ubicándose dentro del eje temático “desarrollo humano”; y

asimismo, encaja con las categorías que la cooperación privada perteneciente a la COEECI prioriza. Esto quiere decir que muy a pesar de la coyuntura, hay razones para pensar que una gestión bien pensada del CMA podría hallar el apoyo de un nicho de las entidades extranjeras de desarrollo internacional.

Lo antedicho se pone de relieve si consideramos los resultados de la entrevista que se llevó a cabo con un representante de una ENIEX⁶⁸ miembro de la Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional – COEECI, “Tierra de Hombres – Alemania”, con el objeto de indagar en qué medida estaría en disposición de apoyar el trabajo de un proyecto social a favor de las madres adolescentes y de sus pequeños hijos, como es el caso del CMA de Villa María del Triunfo.

El funcionario entrevistado manifestó que no conocía del trabajo de dicho centro, a pesar de que las y los adolescentes de la zona sur de Lima son parte de su población objetivo.

Entre las características que debía tener el CMA para ser elegible para la ayuda de TDH figuran:

- *“La experticia en el tema, el haber solucionado y acompañado casos, poseer una concepción positiva de la problemática, es decir a favor de las personas afectadas, una mirada de conjunto respecto a la paternidad, contemplar la atención del niño, concepción protectora, visibilizadora que eleva la autoestima, incluir el trabajo con la familia, escuela y la comunidad (soporte comunitario), elementos de reconstrucción de lazos comunitarios para el soporte afectivo, tener profesionales con vocación de servicio, capacidad de incidencia pública, incorporar acciones de recuperación del vínculo con sus raíces, fortaleciendo de esta forma la identidad del/la adolescente”.*

Asimismo, durante las conversaciones sostenidas con TDH, se evidenció su interés en contribuir con el fortalecimiento de los actores que trabajan por la defensa de los derechos del niño y el adolescente.

La forma como esta institución inicia sus relaciones con potenciales instituciones aliadas es, mediante el apoyo puntual a necesidades concretas que ésta pudiera manifestar. Esa es una estrategia de la que la institución hace uso para conocer a la posible “co- parte”.

⁶⁸ Entidad extranjera de cooperación internacional.

Para hacer acceder al apoyo de su institución, la institución interesada debía:

- "i) hacer uso del correo electrónico,
- ii) solicitar una cita, y
- iii) Considerar una visita al proyecto".

Sería interesante realizar una revisión de la base de datos tanto de la APCI, como de la COEECI a efectos de tomar contacto con instituciones extranjeras de cooperación internacional que contemplen dentro de sus estrategias de intervención en el país, la atención a la problemática de niñez en riesgo, salud sexual reproductiva, mujer e infancia, educación, etc. No hay garantía que se ubique a una institución que esté en capacidad de apoyar el funcionamiento total del CMA, pero es posible presentar solicitudes de apoyo para el desarrollo de alguno de los cuatro componentes que conforman actualmente el proyecto CMA.

Empresas privadas con disposición de apoyar proyectos dirigidos a la problemática de las madres adolescentes

El tema de responsabilidad social se ha ido desarrollando a través de la historia y consecuentemente sus manifestaciones han ido variando progresivamente, respondiendo básicamente a la preocupación de las organizaciones por dar respuesta a las necesidades de su entorno, de los sectores con que interactúan, o del personal que les sirve. En América Latina, estas iniciativas aparecen a partir de los años sesenta. Perú 2021 es una de las instituciones que surgió en el año 1992 para promover el tema en el país.

En todo este período, las líneas de pensamiento respecto a responsabilidad social han sido muy variadas, inicialmente negando la validez de la actuación del empresariado en el tema, para luego, en el año 1996 rectificarse y afirmar por ejemplo que:

“Cada organización debe asumir la plena responsabilidad por el efecto que tenga en sus empleados, en el entorno, en los clientes y en cualquier persona o cosa que toque. Eso es responsabilidad social”. (Drucker, 1996).

El concepto actual de responsabilidad social apunta hacia un modelo empresarial que trascienda las prácticas paternalistas y asistenciales para llegar a constituirse en respuesta que permita hacer frente a fenómenos como la globalización, el deterioro del

medio ambiente, la violación de los derechos humanos, la falta de equidad social, la producción contaminante y el trabajo infantil, entre otros⁶⁹.

Se reconocen tres conceptos comunes relacionados con la responsabilidad social empresarial, ellos son:

- **La relevancia social de una empresa:** “el ciudadano corporativo puede ofrecer contribuciones positivas participando activamente en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y del ambiente”.
- **Gestión de efectos:** las empresas comprometidas con la sociedad deben identificar y asumir su responsabilidad sobre el espectro total de efectos que genera su cadena de valor.
- **Consulta y comunicación con públicos interesados:** cada empresa posee un conjunto único de públicos interesados, cuyos intereses, expectativas y preocupaciones definen la responsabilidad social de la misma. Para contribuir con la sociedad y definir sus responsabilidades sociales específicas, la empresa debe vincularse y comprometerse activamente, consultando a sus públicos interesados acerca del comportamiento que esperan de ella⁷⁰.

La Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social llevada a cabo en Panamá, en Octubre del 2003, concluyó que el ejercicio de la responsabilidad social se reconoce como una “*ventaja competitiva*” para las organizaciones, no solo desde el punto de vista de su posicionamiento y legitimación frente a la sociedad de aquellas que no lo son sino por los efectos en el medio ambiente, en la satisfacción del personal que en ellas labora y el fortalecimiento de una cultura centrada en valores.

Asimismo, propugna el concepto de “*sostenibilidad organizacional*” como efectos de la responsabilidad social en cuanto que su permanencia en la sociedad estará en relación directa con el reconocimiento de los derechos de los sectores implicados. La sostenibilidad “*agrega valor*” y aumenta las oportunidades de negocio, permite la reducción de costos, el aumento de las posibilidades de créditos, mejora en la reputación de la organización y su imagen corporativa, así como el aumento de su capital humano.

⁶⁹ Santiago Soriano Perea y Mary Gallego Franco, en Curso de Productividad Social, Tema 4, MGS – PUCP.

⁷⁰ Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. Correa, Flynn, Amit. CEPAL. Abril 2004.

Perú es uno de los países que, desde que el tema empezó a tratarse en el continente, viene reportando un creciente número de empresas que van alineándose con dicho concepto. Recientemente por ejemplo, Lima fue sede del Primer Congreso Interamericano de Responsabilidad Social Empresaria y Primera Infancia organizado por la OEA en el marco del compromiso hemisférico por la educación de la primera infancia. Dicho foro apuntó a fortalecer el compromiso de los Estados, la sociedad civil y la empresa privada, a fin de fortalecer el ejercicio de los derechos de niños y niñas, con proyectos y acciones permanentes que generen condiciones básicas requeridas para garantizar el desarrollo de sus capacidades individuales y colectivas, así como acceder a oportunidades y libertades en el marco de un desarrollo humano sostenible.

Lo antedicho confirma las oportunidades que el CMA tiene frente al empresariado socialmente responsable. En atención a ello, entrevistamos a una alta funcionaria de la empresa "SKF ", de cuya trayectoria en la materia que nos concierne tuvimos referencias previas. La entrevista nos informó lo siguiente:

"La empresa no tenía conocimiento de la existencia del CMA de Villa María del Triunfo".

"Criterios que prioriza la empresa para seleccionar a los beneficiarios de su apoyo:

- Relaciones y contactos personales con la empresa, este es el aspecto clave.
- Poblaciones con necesidades visibles.
- Apertura a cualquier programa o institución que realiza trabajo de apoyo al desarrollo o de asistencia.

Asimismo, la representante de SKF consideró que *"en el caso que el CMA se acercara a solicitar su colaboración, contaría con un 50% de posibilidades de recibir el apoyo, ya que haber tenido la oportunidad de conocer de su trabajo mediante la presente entrevista, les había posibilitado conocer de su labor"*. Un aspecto que sí consideró de mucha importancia es la coordinación de una visita al Centro para poder contar con mayor información del mismo.

A efectos de solicitar el apoyo de una empresa como SKF, se mencionó pasos tan sencillos como la presentación de una propuesta con información concreta del CMA, sus necesidades puntuales, cifras claras, reflejar el aporte que la empresa podría brindar al Centro, resaltando los resultados que se lograrían para todas las partes involucradas, sugerir el involucramiento de todo el personal de la empresa.

En opinión de la funcionaria de la empresa, los aspectos que el CMA debía considerar hacia futuro en su proceso por alcanzar la sostenibilidad son los siguientes:

- *“Continuar persistiendo en lograr el apoyo de la empresa privada.*
- *Enfatizar en la propuesta el tema de la sostenibilidad.*
- *Mencionar y explicar en la propuesta que este aporte es una oportunidad para los miembros / trabajadores de la empresa de ser mejores personas.*
- *Clave: Persona/personas a quienes se les quiere vender la idea.*
- *Alcanzar a los verdaderos decisores.*
- *Que el apoyo brindado sea visible”.*

¿Cuál es la percepción de la población beneficiaria al cobro de servicios y en qué medida contribuyen al sostenimiento del Centro con sus aportes económicos?

Para responder a esta pregunta de investigación, se analizaron las siguientes variables con sus respectivos indicadores:

Percepción de la población beneficiaria hacia los cobros de los servicios.

Percepción de las madres adolescentes internas

Durante la aplicación del grupo focal dirigido a las madres adolescentes se obtuvieron las siguientes respuestas: Las madres adolescentes se sienten bien acogidas en el Centro y manifestaron lo siguiente:

“Yo me siento bien” “me gusta todo del CMA” “aquí aprendo a leer” “Me gusta lo que enseñan, costura, tejido, panadería”. A excepción de una que manifestó lo contrario en la siguiente frase...“a mí no me gusta estar aquí, quiero irme, vivo en San Juan de Lurigancho, extraño a mi familia”.

Ante la pregunta, ¿Estarían de acuerdo con pagar un porcentaje de los servicios como la consulta médica, consulta psicológica, la asesoría jurídica, otros?, las respuestas en general fueron negativas:

“no podrían pagar mis padres, tengo mis hermanos pequeños que también necesitan”, “mi familia no me visita”, “no podríamos pagar porque no tenemos dinero”, “mi familia no paga por que están en Cusco”, “mi familia paga solo cuando tiene”.

De las diez madres interrogadas solo una manifestó que su familia paga 20 nuevos soles.

Luego de averiguar la percepción de los cobros realizados, se plantearon algunas preguntas adicionales, orientadas a recoger la percepción de las madres adolescentes

sobre los servicios ofrecidos y algunas recomendaciones para mejorarlos, lo cual podría servir de reflexión a la gestión del CMA. Entre las preguntas y respuestas se detallan a continuación:

¿Qué es lo que más aprecian ustedes de este Centro?

“apreciamos mucho las enseñanzas en los talleres”.

¿Ustedes creen que en algo se podría mejorar los servicios del Centro?

“En el desayuno deben darnos frutas y ponche de habas, estamos cansadas de quaquer. Además los, pañales son muy pocos y no nos alcanza. Se podría mejorar el colegio dependiendo del grado en que uno se quedó”, “Nos gustaría tener una profesora porque nos estamos olvidando lo que sabíamos”.

¿Qué van a hacer en el futuro cuando salgan de acá?

“trabajar, estudiar, comprar mi casa”

¿Qué podrían decir a las autoridades del CMA? Respondieron,

“que traigan regalos en Navidad, en el día de la madre, etc”.

Del análisis, se puede concluir, que las madres adolescentes internas en el CMA no aportan económicamente en su mayoría, si es que lo hacen, solo aportan una cuota simbólica, la cual es una suma muy ínfima. Este grupo de población vulnerable proviene de diferentes lugares del país, con problemática distinta cada una de ellas, y no están en condiciones de aportar económicamente al sostenimiento del Centro. Es por esta razón que se tiene que buscar otras alternativas para generar ingresos que ayuden lograr la sostenibilidad económica.

Percepción de las madres adolescentes con atención ambulatoria

Percepción de las y los participantes de los talleres productivos

Estos dos indicadores se han analizado de manera conjunta, porque las madres adolescentes de atención ambulatoria con las que en su mayoría participan de los talleres productivos.

Ante las interrogantes realizadas las respuestas fueron las siguientes:

¿Por qué asisten a este Centro?

“Aquí nos enseñaron a salir adelante”

¿Qué tipo de servicios reciben ustedes del Centro?

“Aquí hemos aprendido cosmetología, costura y tejido”

¿Qué opinan de los servicios que reciben del Centro?

“De lo que hemos aprendido nos beneficiamos, ahora estudio y trabajo, aquí he estado tres años”

¿Qué es lo que más aprecian ustedes de este Centro?

“Los cursos que se dan aquí, en ningún otro lugar he encontrado una oportunidad como esta sin costo, en otro lugar te cobran un porcentaje” ¿Ustedes pagan por algún servicio que ofrece el Centro? ¿Cuánto pagan? ¿Podrían pagar un poco más?

“De IRFA no se paga, solo compras el libro del cual estudias y vienen para tomar examen 2 veces al mes. El libro cuesta 20 soles para un año escolar. En cosmetología se recibe todos los materiales y no se paga nada”.

¿Estarían de acuerdo con pagar un pequeño monto por las capacitaciones que se ofrecen en los talleres técnico-productivos?

“Nosotras ninguna hemos pagado por los servicios. Sí, estamos de acuerdo, para ayudar a otros como me ayudaron a mí. Creo que sí, se puede pagar un poco más, uno podría hacerlo, así como me ayudaron a mí, otros también necesitan”.

¿Podrían darnos sus opiniones para mejorar la producción en los talleres productivos?

“Que sigan produciendo chalinas para superar las dificultades que se tiene”.

Frente a las percepciones de las madres adolescentes externas quienes además son usuarias de los talleres de producción se concluye que todas las entrevistadas coincidieron que los servicios que ofrece el CMA son muy buenos y que tienen utilidad en la vida de ellas, porque les ayudaron a encontrar un oficio para el sustento de sus familias. Asimismo ellas son conscientes de muchas otras adolescentes necesitan el servicio y podrían pagar un poco más por los servicios prestados. Sin embargo, también cabe señalar que la población de madres adolescentes usuarias de servicios del CMA de manera ambulatoria, son personas en situación de pobreza y muchas de ellas son el sustento de sus familias. Entonces los aportes de los que se habla son también mínimos y no podrían contribuir de manera significativa a la sostenibilidad del Centro.

Percepción de las familias de los alrededores del Centro cuyos hijos estudian en la IEI.

Para conocer la percepción de las familias sobre los cobros del CMA por el servicio de la institución educativa de nivel inicial, se realizó una entrevista a cuatro familias, quienes manifestaron lo siguiente:

¿Cuáles son las razones por las cuales envían a sus hijos al CMA, opinión que tiene de los servicios de dicha institución educativa, monto que pagan por el servicio, opinión de dicha pensión, cuál sería su respuesta si el cobro de la mensualidad de los servicios fuera incrementado?

Entre las razones que las motivó a traer a sus pequeños a la IE, una de las madres indicó que había llegado por iniciativa propia, ya que siendo maestra había tenido algunos alumnos egresados del centro, y era notorio el buen trabajo que se habían hecho con ellos, además de haber recibido referencias del buen trato recibido. Otra madre elogió las buenas cualidades de la “Ms Raquel”, quien dijo congenia bien con los niños. Una tercera madre hizo asimismo referencia a la “Mis. Raquel”, elogiando su calidad de maestra. La cuarta madre indicó que llegó por las buenas referencias recibidas por terceros.

Preguntadas sobre la calidad del servicio, las cuatro madres coincidieron en resaltar la calidad de las maestras que el centro tiene.

Mencionaron expresamente los nombres de las mises Carmen, Janet y Raquel catalogándolas como buenas maestras, que muestran un muy buen trato por los niños y niñas, y promueven la activa participación de las familias.

En cuanto al monto cobrado una madre refirió lo siguiente:

“Yo pago S/ 50 y S/ 10 por la auxiliar.”

“Por mi hijo de 5 años pago S/ 50, pero por mi hijo de 3 años solo pago S/ 30 porque es alumno libre”.

Las cuatro mujeres están de acuerdo con el pago mensual que realizan, los cuales comparados a los que otras instituciones de educación inicial de la zona(S/. 140 y S/. 160 por mes), son muy módicos. No obstante ello, si tuvieran que pagar más por el servicio, las cuatro señoras manifestaron que harían un esfuerzo, por considerar que vale la pena. Una de ellas al respecto dijo:

“Para lo que enseñan podrían cobrar un poco más, se merecen porque son muy buenas y trabajadoras”“Al principio choca, pero una se acostumbra”

Finalmente, las madres de familia dieron la siguiente sugerencia a las autoridades del Centro; “nos gustaría que el centro considere el mejoramiento de su fachada:

“La fachada debe tener una mejor presentación para atraer más niños”, “la puerta de la IE debía ser independiente”, “hacer de la fachada más atractiva, para que los niños se motiven”.

De este indicador podemos concluir que las familias del entorno, usuarias de la institución educativa inicial están contentas con el servicio prestado a la educación de sus hijos e hijas y estarían de acuerdo con pagar el monto incrementado por el servicio.

Contribución de los usuarios al sostenimiento del Centro

Porcentaje de los gastos operativos que son cubiertos con los aportes de los y las beneficiarias del Centro.

Las funcionarias del CMA no dieron cuenta de una política formal definida para el cobro de tarifas por los servicios que se brindan en el Centro. No obstante, demostraron conocer el monto a cobrar por los servicios que se ofrecen.

Entre las razones argüidas para otorgar tarifas diferenciadas, se mencionaron:

- Situación económica
- Familias disfuncionales
- Familias uni parentales
- Precariedad de la vivienda
- Viviendas con servicios básicos completos.
- Falta de voluntad de la familia por colaborar con la situación de la madre adolescente.

El cuadro No. 10 muestra las tarifas vigentes en la fecha de las entrevistas realizadas a los funcionarios del Centro.

Cuadro No. 10

**CEDETEP - Centro para madres adolescentes
Tarifas por tipo de servicios - Julio 2011
Nuevos Soles S/.**

Tipo de servicio	Unidad	Tarifas	
		Regular	Especial
Acogida temporal MAI	Aporte mensual	20.00	
Servicios de psicología	Consulta	10.00	5.00
I.E.I.	Mensualidad	50.00	35.00

Fuente: Elaboracion propia

Cabe indicar que para el otorgamiento de la tarifa especial la trabajadora social realiza una visita a la casa de la persona que solicita el servicio para constatar la información

brindada, concluyendo con una recomendación basada en los aspectos antes señalados.

Si bien es cierto que el Centro tiene establecida una tarifa de aporte que las familias de las madres adolescentes de la acogida temporal (MAI) debieran efectuar, en la práctica son muy pocas las que están en condiciones de hacerlo. En su lugar tratan de apoyar con útiles de aseo, pañales, etc. para el uso personal de las madres y sus bebés.

Tomando en consideración lo dicho en párrafos anteriores, calculamos el valor de la contribución de las usuarias del CMA hacia los gastos totales operativos correspondientes a los años 2008, 2009 y 2010 obteniendo que dicha contribución fue del orden del 8%, 6% y 2% como se muestra en detalle en el cuadro No. 11.

Cuadro No. 11
Centro para Madres Adolescentes
Contribución de usuarios de servicios brindados a los gastos totales

Concepto	2008	%	2009	%	2010	%
I.E.I	5,283	78%	4,304	76%	3,333	100%
Apoyo Familiar	1,328	19%	582	10%	0	0%
Psicología	203	3%	760	13%	0	0%
TOTAL PAGOS DE USUARIOS	6,814	100%	5,645	100%	3,333	100%
TOTAL GASTOS	85,072		98,175		141,168	
Contribución de los Usuarios de los servicios brindados a los gastos totales	8%		6%		2%	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la contribución de las usuarias o beneficiarias del Centro a los gastos operativos totales es decreciente, evidenciando lo indicado anteriormente en este informe respecto a la caída progresiva de los ingresos provenientes de la I.E.I.

Sin embargo, sorprende no contar con aportes de las familias o con ingresos provistos por los servicios de psicología en el año 2010. Una razón que podría explicar la presente inquietud es que dichos ingresos estuvieran considerados en otras partidas contables.

La contribución promedio de las usuarias y usuarios del CMA por el trienio 2008 – 2010 fue del 5,3%. Es evidente que se trata de un aporte poco significativo frente al nivel de los gastos operativos anuales del Centro.

La gestión del Centro debía enfocarse en incrementar los aportes de los usuarios que están en capacidad de incrementarlos. Tal es el caso de las familias de los niños y niñas de la comunidad que asisten a la I.E.I. del Centro. En efecto, las madres consultadas

respecto de su respuesta frente a un eventual incremento de la mensualidad respondieron de la siguiente manera:

- *“Sí. Definitivamente yo haría un esfuerzo”.*
- *Sí, podría pagar un poquito más porque vale la pena.*
- *Para lo que enseñan podrían cobrar un poquito más, se lo merecen porque son muy trabajadoras.*
- *Al principio choca, pero uno se acostumbra”.*

Al respecto, debía tomarse en cuenta el monto de las mensualidades que se cobran en instituciones de educación inicial similares de la zona. A saber, una de las señoras entrevistadas señaló que éstas variaban entre S/.140 ó S/.160. Esto significaría que, el precio del servicio que el CMA brinda a los niños y niñas de las familias de la comunidad es en promedio 1/3 del valor que cobran instituciones similares en la zona.

La gestión del Centro debía asegurar que el registro de los ingresos y otras transacciones económicas derivadas de sus actividades se registran con un criterio de coherencia, a efectos de facilitar su comparación de un año a otro.

Basándonos en los resultados de este análisis, es difícil imaginar que los aportes de los usuarios del CMA logren contribuir significativamente a los gastos operativos totales del Centro. No obstante, es posible que la gestión del CMA se fije metas concretas y mayores de contribución al sostenimiento del Centro, las mismas que debían reflejar las posibilidades que su “mercado” les ofrece.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 1) La carencia de un plan estratégico de mediano y largo plazo limita la mirada institucional del CMA, impidiendo a la gestión enfocarse en aquellos aspectos estratégicos que a la postre le permitirían el logro progresivo de su visión institucional.
- 2) La gestión del CMA fomenta la autogestión y promueve habilidades y competencias complementarias del equipo para potenciar las carencias individuales. No obstante el 50% del personal percibe en la gestión ciertas debilidades que no permiten el ejercicio de una adecuada función de dirección.
- 3) En el CMA existen buenas prácticas que evidencian el control que se realiza de la gestión, entre ellas; las auditorías financieras anuales, elaboración y presentación de informes periódicos a su entidad cooperante, y la elaboración y reporte de informes del monitoreo.
- 4) El CMA, cuenta con un presupuesto anual de ingresos, sin embargo, las fuentes de los recursos financieros del presupuesto no son seguras y en el caso que se concreten, éstas no llegan oportunamente. Asimismo, el presupuesto de ingresos no guarda relación con un plan de mediano y largo plazo.
- 5) Frente a la falta de fondos para cubrir sus necesidades de corto plazo, la gestión del CMA tiene planes de contingencia, optando por cubrir los gastos que son urgentes e impostergables, como la alimentación y la salud de las madres adolescentes y sus bebés. Seguidamente, se intenta cubrir los servicios básicos. En ocasiones se prioriza la inversión en el material de trabajo que les permite cierto dinamismo en la producción.
- 6) Los ingresos no monetarios del CMA, en los últimos tres años han crecido notoriamente, de acuerdo al siguiente detalle: para el año 2008 asciende en 6% de los ingresos totales, para el año 2009 representaron el 20%, y durante el año 2010 llegaron a ser el 27% de los ingresos totales. Esta tendencia refleja una buena gestión del equipo del CMA, sin embargo, de acuerdo a los informes de la auditoría de los tres años respectivos, hubo observaciones correspondientes a problemas de liquidez, lo cual generó dificultades para el normal cumplimiento de las obligaciones del Centro en el corto plazo, como son el pago de remuneraciones al personal y las cargas sociales.

- 7) A nivel de los recursos financieros, la principal fuente de recursos del proyecto CMA, está constituida por los aportes de Fundación Stromme, con una participación del 46% del presupuesto de ingresos para el año 2008, del 36% para el año 2009, y del 44% del mismo en el año 2010. Los ingresos provenientes de las instituciones públicas, en este caso del Ministerio de Educación con el pago de sueldos de las docentes de la institución educativa de nivel inicial, constituyen junto con los ingresos propios, la segunda fuente de fondos más importante, aportando en promedio un 20% del presupuesto de ingresos monetarios.
- 8) La generación de ingresos propios, producto de la acción de movilización de recursos del CMA de acuerdo a lo planificado fueron a razón de: 24% para el 2008, 41% para el 2009, y 16% para el año 2010. Sin embargo los montos efectivamente generados, fueron 13% para el año 2008, 15% para el 2009, y 17% para el 2010. Esto quiere decir que la gestión del Centro logro movilizar 11% menos de lo que se propuso para el año 2008 y 26% menos durante el año 2009. Estos ingresos propios, contribuyen con un 12% de gastos totales de funcionamiento del Centro para los años 2008 y 2009, y 13% para el año 2010. Los ingresos monetarios decrecen del 97% con respecto al presupuesto de ingresos totales durante el 2010, al 95% y al 92% en los años 2011 y 2012 respectivamente.
- 9) Los gastos del CMA son mayormente corrientes, con niveles del 98% y 99%. Las inversiones representan el 2% del presupuesto. Dentro de los gastos corrientes, en los tres años bajo análisis, el mayor porcentaje está representado por los sueldos del personal, en el orden del: 60%, 62%, y 64% respectivamente. Le siguen los costos directos, con el 19%, 26%, y 27% y; los gastos de oficina, que alcanzan el 17%, 6%, y el 8% para los años 2008, 2009 y 2010.
- 10) El flujo neto de los tres últimos años ha mostrado un déficit correspondiente a un mayor nivel de gastos respecto a los ingresos proyectados. Dicho déficit, se constituye en el monto que la gestión del CMA se fija como meta a movilizar.
- 11) El creciente monto a movilizar por el CMA sería la razón que explica el por qué el CMA está sobre estimando su capacidad de generar recursos. Los ingresos propios propuestos por la gestión del CMA en sus presupuestos proyectados, se estarían basando más que en su capacidad de generarlos, en la necesidad de cubrir la brecha determinada por su flujo neto económico.
- 12) Las entidades del Estado como MIMP – INABIF, guardan buena opinión respecto de la labor que viene desempeñando el CMA, pero, ninguna de estas instancias públicas estaría en condiciones de apoyar al sostenimiento económico del CMA

desde sus competencias establecidas por su ley marco. Sin embargo, sí estarían en capacidad de cooperar con asistencia técnica, fortalecimiento de capacidades de los funcionarios del Centro, así como mediar con otros actores estatales a efectos de articular acciones a favor de la población meta del CMA.

- 13) Las instituciones como la cooperación “Tierra de Hombres Alemania” y la entidad privada SKF han mostrado interés en cooperar con instituciones como el CMA que abordan la problemática de la población vulnerable como son las madres adolescentes.
- 14) La contribución promedio de las usuarias y usuarios del CMA por el trienio 2008 – 2010 fue del 5,3%. Las contribuciones anuales fueron del orden de: 8%, 6% y 2% respectivamente. Es evidente que se trata de un aporte poco significativo frente al nivel de los gastos operativos anuales del Centro.
- 15) Los aportes logrados por las contribuciones de los y las beneficiarias del CMA no son un factor determinante para el logro de la sostenibilidad económica del Centro, ello en atención a que su población usuaria proviene en su mayoría de estratos pobres o de pobreza extrema.
- 16) El personal del Centro está mayormente enfocado en el presente y sus necesidades apremiantes, lo cual les impide ver las proyecciones estratégicas y sus necesidades financieras de mediano o largo plazo.
- 17) El gran ausente en las alianzas mencionadas por los funcionarios y funcionarias entrevistadas es notoriamente el Gobierno Local, en principio entidad encargada de promover acciones de protección y prevención de la población en alto riesgo social. Si bien existieron en el pasado vínculos cercanos entre el proyecto CMA y el Municipio de Villa María, éstos no han sido renovados, existiendo en la actualidad poca interacción entre éste y el CMA.
- 18) La problemática que atiende el Centro de Madres Adolescentes responde a los objetivos de la Política Nacional de Desarrollo, ubicándose dentro del eje temático “desarrollo humano”; y asimismo, encaja con las categorías que la cooperación privada perteneciente a la COEECI prioriza. Esto quiere decir que muy a pesar de la coyuntura, hay razones para pensar que una gestión bien pensada del CMA podría hallar el apoyo de un nicho de las entidades extranjeras de desarrollo internacional.

RECOMENDACIONES

- 1) Fortalecer la conformación del consejo directivo del CEDETEP con profesionales que puedan aportar con su experiencia y formación, a efectos de brindar una línea estratégica asertiva a la gestión del CMA.
- 2) La gestión del Centro para Madres Adolescentes debe darse un espacio para poder reflexionar sobre sus aciertos y desaciertos durante los últimos años, asimismo revisar sus estrategias y finamente elaborar un plan estratégico de mediano y largo plazo. Dicho instrumento permitirá a la institución proyectar la gestión basada en su visión de largo plazo y actualizar su misión institucional.
- 3) Se considera importante que la gestión del Centro para Madres Adolescentes fortalezca las capacidades profesionales de sus recursos humanos, promoviendo y facilitándoles oportunidades de especialización que redunden en su mejor desempeño en las distintas tareas que les toca desarrollar a favor de su población meta.
- 4) Para los próximos años, la gestión del Centro para Madres Adolescentes debe considerar el sinceramiento de sus posibilidades reales de actuación. Aun si su labor se considera encomiable ya que se trata de la promoción y prevención de los derechos de la niñez en alto riesgo social, es preciso que su aporte sea un servicio de calidad ofrecido a un grupo bien definido de madres adolescentes sus niños y adolescentes de las instituciones educativas del entorno. Intentar abarcar un grupo más allá de sus posibilidades reales, influye negativamente en la calidad de los resultados a obtener.
- 5) Para los próximos años la gestión del Centro para Madres Adolescentes debe analizar bien sus proyecciones de movilización de recursos, para no sobre estimar su capacidad de movilizar dichos recursos. Ya que este proceso demanda mayor tiempo y esfuerzo al equipo de profesionales del área operativa, generando así la sobrecarga laboral, el consiguiente el descuido de su vida personal y familiar; y a la postre la menor calidad de servicio para su población meta.
- 6) Asimismo, se recomienda mejorar el sistema de costeo institucional basado en los servicios diferenciados que ofrece, analizando el beneficio que cada uno aporta a la población del centro frente a los costos que acarrea y priorizando siempre la calidad de dichos servicios en pro de la satisfacción de la población meta del proyecto. Por ejemplo, se debiera prestar atención a las sugerencias de las madres de familia

respecto a la mejor adecuación del local en sus ambientes dedicados a los pequeños asistentes a dicha institución educativa.

- 7) La gestión del Centro para Madres Adolescentes deberá repensar la composición de las fuentes de financiamiento del CMA. Se sugiere redoblar esfuerzos de articulación con las entidades de gobierno responsables de la población que atiende el centro, así como también con los sectores involucrados en la temática a través de las políticas públicas. Complementando estos esfuerzos, considerar alianzas con instancias de la cooperación internacional y con empresas privadas con responsabilidad social.
- 8) La constitución de una Fundación de carácter privado y sin fines de lucro, es una interesante estrategia capaz de preservar el objeto social del CMA, representando potencialmente el involucramiento de un mayor número de actores interesados en la problemática del embarazo adolescente y la promoción de los derechos de la niñez en riesgo. Se recomienda insistir en la posibilidad de su conformación, en tanto aportaría al logro de la sostenibilidad institucional del centro.
- 9) La gestión del Centro para Madres Adolescentes debe pensar seriamente en la incorporación de un personal con experticia e idoneidad en el manejo de la micro y pequeña empresa, a fines de potenciar y poner en marcha los centros de producción del CMA con un enfoque empresarial.
- 10) La gestión del Centro para Madres Adolescentes debe considerar el aporte que la Institución Educativa Inicial ha representado en el pasado para el financiamiento de su presupuesto de ingresos, de ahí que sería recomendable tomar en consideración las sugerencias de las madres de familia respecto a la mejor adecuación del local en sus ambientes dedicados a los pequeños asistentes a dicha institución educativa. Asimismo, debiera orientarse al establecimiento de mayores metas de contribución de los y las beneficiarias de los servicios del CMA que reflejen las posibilidades que su “mercado” les ofrece.
- 11) La gestión del Centro para Madres Adolescentes debe considerar la implementación de un adecuado sistema de comunicación que permita llegar al público objetivo interno y externo, posibilitando así incrementar el financiamiento institucional vía la venta de servicios ambulatorios de los diferentes servicios ofrecidos y la atención terapéutica de salud emocional a la población del cono sur de Lima.
- 12) La institución que implementa el proyecto Centro para Madres Adolescentes, el CEDETEP, debía fortalecer su gobernabilidad mediante la incorporación de

miembros con diferente trasfondo profesional y experticia, a efectos de garantizar una gestión adecuada y sostenible del centro, así como una rendición de cuentas transparente, oportuna y de calidad frente a los actores con quienes interactúa.

- 13) EL CMA podría empoderar a las madres adolescentes que apoya y a los y las adolescentes de las instituciones educativas con quienes trabaja a efectos de fortalecer su voz y presencia en espacios públicos locales tanto para sensibilizar a la población sobre la promoción de sus derechos, así como para exigirlos frente a las instancias del gobierno local de Villa María del Triunfo.
- 14) El CMA puede solicitar de parte del Gobierno Local, en este caso la Municipalidad de Villa María del Triunfo, está relacionado con las facilidades necesarias para la tramitación de las licencias y autorizaciones respectivas para su funcionamiento⁷¹, y la ejecución de acciones conjuntas de prevención, protección y asistencia de niñas, niños y adolescentes en situación de abandono⁷².
- 15) Se recomienda realizar una revisión de la base de datos tanto de la APCI, como de la COEECI a efectos de tomar contacto con instituciones extranjeras de cooperación internacional que contemplen dentro de sus estrategias de intervención en el país, la atención a la problemática de niñez en riesgo, salud sexual reproductiva, mujer e infancia, educación, entre otros; quienes podrían cooperar con el CMA.

⁷¹ Ley 29174, Título VI, Art. 13, Inciso 1.

⁷² Ley 29174, Título VI, Art. 13, Inciso 2.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL CENTRO PARA MADRES ADOLESCENTES

Fundamentación

La vulnerabilidad de la niñez y adolescencia en nuestro país es un problema social, cuyo abordaje requiere una intervención multifactorial y multisectorial. Un proceso en el que se perciben aún muchas debilidades de parte del Estado Peruano, el cual, si bien actualmente a través del MIMPV viene haciendo los esfuerzos de implementar el Sistema Nacional de Atención Integral al niño y Adolescente – SNAINA, cuyo propuesta es el fortalecimiento de los sistemas para la protección a la niñez que a su vez aún no se fortalece dada la primacía de los enfoques tradicionales de programas independientes sobre grupos particulares de niños, niñas y adolescentes que necesitan protección. Para el abordaje del problema de las adolescentes en situación de abandono desde el año 2000 en el distrito de Villa María del Triunfo CEDETEP implementa un proyecto muy interesante de abordaje integral para las madres adolescentes y sus bebés.

En el contexto actual del país, en que se evidencia mejoras en los aspectos de la sociedad civil, económico y político; en el cual concretamente la pobreza viene disminuyendo, hay crecimiento económico favorable, la clase media ha aumentado, hay mayor acceso a los servicios básicos, mayor conocimiento de derechos por parte de la población, entre otros. Sin embargo, la violencia familiar y los actos delincuenciales han incrementado de manera significativa en los últimos años, y sus consecuencias vienen repercutiendo más en la población vulnerable como los niños, niñas y adolescentes. Asimismo, ante el contexto descrito, nuestro país ya no es prioridad para las entidades de cooperación internacional, quienes vienen retirando de manera progresiva la inversión a través de Organismos No Gubernamentales.

Esta situación no es ajena para el proyecto Centro para Madres Adolescentes, que se ve limitada para continuar sus labores de atención y prevención de acciones para las adolescentes, por ello a través de este documento se pretende plantear propuestas y estrategias que puedan ayudar al CMA y contribuir a su sostenimiento económico,

Para el análisis de contexto y la adopción de estrategias inmediatas, de mediano y largo plazo se ha utilizado la herramienta “teoría de cambio” que se describe en el contenido del documento.

Objetivo

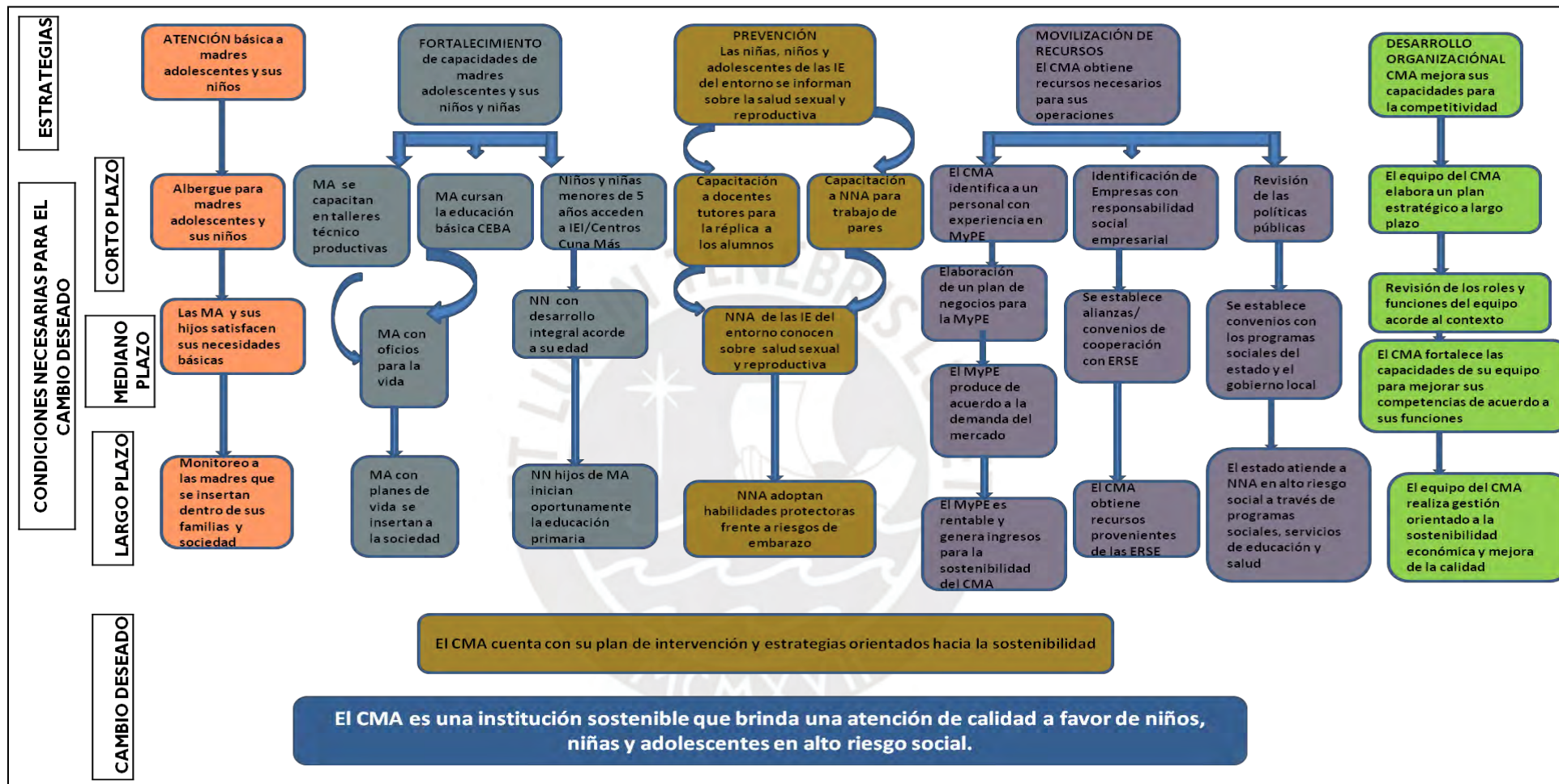
Proponer estrategias que fortalezcan la gestión del Centro para Madres Adolescentes y contribuyan a lograr la sostenibilidad económica.

Elementos/Componentes

Luego del análisis de sus documentos internos y de la recopilación de información primaria, utilizando la herramienta de teoría de cambio se ha identificado los componentes de intervención del Centro para Madres Adolescentes – CMA y se ha analizado en el cuadro siguiente:



TEORÍA DE CAMBIO PARA EL CMA



A continuación se describe detalles sobre el esquema de la teoría del cambio ilustrada, sus componentes y recomendaciones, los resultados esperados y las condiciones necesarias.

1. **Atención** básica a las madres adolescentes y a sus bebés; el CMA brinda atención inmediata de supervivencia a la población objetivo descrita, ello implica inversión apropiada e inmediata en alimentos, vestimenta y servicios básicos.

Recomendación:

Si bien se provee la atención básica a las madres adolescentes, es necesario el proveer un servicio de calidad; ya que durante los grupos focales las madres adolescentes sugieren que se puede mejorar la atención.

*¿Ustedes creen que en algo se podría mejorar en los servicios del Centro?
“En el desayuno quizás pueden balancear los alimentos, frutas y ponche de habas, estamos cansadas de quaquer” (Extracto de los grupos focales con madres adolescentes).*

2. **Fortalecimiento de capacidades y habilidades para la vida;** luego de haber logrado la estabilización de las madres adolescentes el CMA progresivamente las vincula a la continuación de los estudios de educación básica y capacitación en oficios útiles para la vida, asimismo a los bebés se les brinda los servicios educativos de acuerdo a la edad. Además de estos servicios se le brinda soporte emocional para que las madres puedan sobreponerse a las situaciones traumáticas vividas.

Recomendación:

Se recomienda continuar con este componente de educación tanto para las madres como para sus hijos, pues la educación los forma para la vida y les da visión de futuro como podemos observar en los extractos de los grupos focales donde las madres adolescentes aprecian este componente:

¿Cómo se sienten en el Centro?

“Yo me siento bien” “me gusta todo del CMA” “aquí aprendo a leer” “Me gusta lo que enseñan, costura, tejido, panadería”.

¿Qué es lo que más aprecian ustedes de este Centro?

“apreciamos mucho las enseñanzas en los talleres”.

¿Qué van a hacer en el futuro cuando salgan de acá?

“trabajar, estudiar, comprar mi casa”

3. **Prevención;** el CMA además de las acciones de atención dentro de sus instalaciones, cumple un rol de proyección social a nivel de las instituciones educativas de los alrededores donde se brinda charlas de orientación básica a los estudiantes sobre comunicación asertiva y la educación sexual, cuyo objetivo es mitigar las incidencias del embarazo en adolescentes.

Recomendación:

Se recomienda establecer un convenio con el Ministerio de Educación y Ministerio de Salud para que el Estado aborde este tema por función, ya que el CMA no cuenta con recursos suficientes tanto económicos y humanos para abordar este tema. El CMA tiene una prioridad, lograr su sostenimiento económico y para ello despliega mucho esfuerzo a través de su personal en la captación de fondos, es importante que se enfoque en el objetivo prioritario; ya que el Estado ya viene priorizando ciertas políticas públicas para la atención a los niños, niñas y adolescentes desde sus sectores y de manera descentralizada.

4. **Movilización de recursos;** el CMA además de la cooperación financiera recibida desde FS, también recauda fondos bajo diversas modalidades a nivel de las instituciones públicas, empresas privadas y de la sociedad civil. Aun así, cada año tiene déficit operativo ya que sus demandas para gastos son mayores que sus ingresos.

Recomendación:

- ✓ Si bien el contexto actual no es muy favorable para la **cooperación internacional** ya que están orientando sus inversiones a ciertos continentes con mayores niveles de pobreza, aún se mantiene en algunos sectores la inversión de estos cooperantes, los cuales deben ser identificados por el CMA a efectos de explorar un posible financiamiento.
- ✓ Se recomienda explorar a las **empresas con responsabilidad social empresarial** para buscar financiamiento económico en los temas sociales como las que aborda el CMA. Sin embargo, se deberá manejar con cautela los aspectos éticos de dichas empresas ya que muchas de ellas vulneran los derechos humanos y deterioran el medio ambiente.
- ✓ A nivel del **Estado**, el contexto es más favorable, en estos últimos tres años las políticas públicas se han orientado al abordaje de los problemas sociales que afectan a la infancia, niñez y adolescencia; si bien existen deficiencias

en su implementación y cobertura, seguir esta ruta es lo más conveniente y sostenible para las iniciativas innovadoras como las que ofrece el CMA a la población vulnerable. Se recomienda establecer convenios y alianzas estratégicas para un trabajo más articulado y para el financiamiento a través de la implementación de proyectos de inversión pública.

- ✓ Generación de **ingresos propios**; el CMA cuenta con una Microempresa en sus instalaciones, la cual requiere ser repotenciada y dotársela con un personal a exclusividad que se dedique a la gerencia de la misma para contribuir con el sostenimiento económico.

5. **Desarrollo Organizacional**; el CMA se viene implementando desde el año 2000, sin embargo, no cuenta con un plan estratégico propiamente dicho a mediano y largo plazo con objetivos y metas claras, solo cuenta con planes operativos anuales que se ajustan de acuerdo a los presupuestos; asimismo cuenta con un equipo de profesionales multidisciplinarios, cuyos roles y funciones no están muy bien definidos, y con sobrecarga laboral. Asimismo según la encuesta a profundidad aplicada a los profesionales colaboradores del Centro, mencionaron que no tienen muchas oportunidades de capacitarse para un mejor desempeño en sus puestos.

Mejora recomendada:

- ✓ Se debe plantear un plan estratégico a mediano y largo plazo con metas y objetivos, de tal manera pueda definir el camino a seguir sirviendo así de herramienta de gestión.
- ✓ Se debe revisar y replantear la estructura orgánica del CMA involucrando a la Junta Directiva del CEDETEP y definir claramente los roles y funciones del personal.
- ✓ Gestionar capacitaciones para el personal en alianza con las entidades del Estado para que estén a la vanguardia del contexto actual, y para que contribuyan a plantear propuestas de financiamiento.

Si el CMA se enfoca en lo prioritario de las propuestas descritas, se esperarían los siguientes resultados que se describen en el siguiente punto.

Resultados esperados

Según el análisis de contexto y las capacidades del CMA, se esperan resultados a mediano y largo plazo según los componentes que se detallan a continuación:

Resultados a mediano plazo:

1. Se establece convenios y alianzas estratégicas con las Empresas de Responsabilidad Social Empresarial y las instituciones del Estado.
2. El equipo del CMA ha fortalecido sus capacidades de acuerdo a sus competencias para la gestión efectiva de la Organización.
3. Las madres adolescentes y sus bebés satisfacen sus necesidades básicas de supervivencia.
4. Madres adolescentes con oficios para la vida.
5. Niñas y niños de las madres adolescentes con desarrollo integral acorde a su edad.
6. Niñas, niños y adolescentes de las instituciones educativas del entorno conocen sobre salud sexual y reproductiva.
7. La MYPE logra rentabilidad fruto de una producción y enfoque de mercado.

Resultados a largo plazo:

1. El equipo del CMA realiza una gestión orientada a la sostenibilidad económica y mejora de la calidad.
2. El Centro para Madres Adolescentes obtiene recursos provenientes de las Entidades de Responsabilidad Social Empresarial.
3. El Estado atiende a la población vulnerable como las madres adolescentes a través de sus sectores como Salud, Educación y Protección.
4. La MyPE es rentable y genera ingresos que contribuye a la sostenibilidad del CMA.
5. Madres adolescentes se re-insertan en sus familias y comunidad con un oficio que les genera ingresos y contribuye a su auto sostenimiento.
6. Niñas y niños de madres adolescentes atendidas acceden oportunamente a la educación primaria.
7. Niñas, niños y adolescentes adoptan habilidades protectoras y asertivas frente a los riesgos de embarazo.

Condiciones necesarias

- ✓ Reflexión permanente del equipo liderado por su coordinadora sobre los aciertos y desaciertos del CMA, una herramienta que pueda ayudar es la teoría de cambio para análisis de contexto, previa a la elaboración el plan estratégico, además de la herramienta clásica como el FODA y el análisis de la prospectiva.
- ✓ Focalización de su intervención de acuerdo a sus metas establecidas en el plan estratégico.
- ✓ Fortalecimiento de capacidades del equipo del CMA para la gestión y planteamiento de propuestas de inversión.
- ✓ Incidencia a nivel del Gobierno Local bajo el contexto favorable del cambio de gobiernos locales para involucrar a la Subgerencia de Desarrollo Social y DEMUNA.



BIBLIOGRAFIA

1. SHUTT Jessie-Aine, MPH y Matilde MADDALENO, MD, MPH.
2003 “Salud Sexual en Adolescentes y Jóvenes en las Américas. Implicaciones en programas y políticas”. Organización Panamericana de la Salud.
2. MOCATE MARIE, Karen.
2001 “Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad - Documento de Trabajo”. Departamento de Integración y Programas Regionales – Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. BID.
3. MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto
1998 “Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico”. CEPAL – Naciones Unidas. Santiago de Chile.
4. MADDALENO Matilde, Paola MORELLO, INFANTE - ESPINOLA Francisca.
2003 “Salud y desarrollo de adolescentes y jóvenes en Latinoamérica y El Caribe: Desafíos para la próxima época”. México.
5. DEFENSORIA DEL PUEBLO.
El derecho de los niños, niñas y adolescentes a vivir en una familia: la situación de los Centros de Atención Residencial estatales desde la mirada de la Defensoría del Pueblo. Serie Informes Defensoriales. Informe No. 150
6. CRUZ SANCHEZ, Francisca.
2007 “El desarrollo de las habilidades para la vida como prácticas de protección en la salud”. Revista Perú Pediátrica 60 (1) 2007. Pag: 36, 37,38.
7. ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD.
2005 “Normas de atención de salud sexual y reproductiva de adolescentes - Salud del Niño y del Adolescente - Salud Familiar y Comunitaria”.
8. ALCAZAR, Lorena y Rodrigo LOBATON.
2006 “Consecuencias socio-económicas de la maternidad adolescente”: ¿Constituye un obstáculo para la formación del capital humano y acceso a mejores empleos? INEI.
9. DIARIO DE ECONOMIA Y NEGOCIOS.
2011 Responsabilidad Social Empresarial, Suplemento Comercial.
10. CENTRO DE DESARROLLO TECNICO PRODUCTIVO - CEDETEP.
2002 – 2009 Proyecto “Centro para Madres Adolescentes”, documentos de gestión
11. Centro de Desarrollo Técnico Productivo CEDETEP.
2006 - 2009 Evaluación Final del Proyecto “Centro para Madres Adolescentes”

12. RODRIGUEZ PUENTES, Ana Luz y Juan Fernando PACHECO DUARTE
2009 “Educación en el Riesgo de Minas (ERM) y Asistencia a Víctimas en los departamentos de Cauca, Chocó, Nariño y la región de La Mojana /Sur de Bolívar”, Colombia. Campaña Colombiana Contra las Minas, UNICEF y AECID. Consulta 02 de enero de 2011
<http://www.unicef.org/evaldatabase/files/Evaluacion_Proyecto_ERM_de_CCCM_UNICEF_y_AECID.pdf>
13. BOSSIO, Juan Fernando
2003 Sostenibilidad de proyectos de desarrollo con nuevas tecnologías: el caso de la organización de regantes y su sistema de información en Huaral. Revista Journal. Consulta 02 de enero de 2011
<<http://ci-journal.net/index.php/ciej/article/viewFile/394/375>>
14. MARTINEZ DE ANGUILA, Pablo
2006 “Organización y gestión de Proyectos”. Docencia de proyectos sostenibles. Consulta 03 de enero de 2011.
<<http://www.escet.urjc.es/~pad/WEB2005/DOCENCIA/PROYECTOS/curso%202005%202006%20para%20la%20web/7%20%20Viabilidad%20y%20sostenibilidad%20de%20proyectos.pdf>>
15. INFORME BRUNDTLAND
2006 “Estudios sobre desarrollo sostenible”. Consulta: 03 de enero de 2011.
<<http://desarrollosostenible.wordpress.com/2006/09/27/informe-brundtland/>>
16. MAYEN HERMANADEZ, Beatriz
2009 “Un acercamiento al embarazo en la adolescencia: de la visión médica a los estudios de género”. Consulta del 31 de Julio del 2010.
<<http://www.modemmujer.org/vientoymarea/docs/embarazo%20adolescente.doc>>
17. ISSLER, Juan
2001 “UNNE – Argentina. Embarazo en la Adolescencia”. Revista de Posgrado de la Cátedra V La Medicina N° 107 - Agosto/2001, Página: 11-23. Consulta del 30 de Julio del 2010.
<http://www.med.unne.edu.ar/revista/revista107/emb_adolescencia.html>
18. INABIF
2006 “Manual de Atención Integral a Niños, Niñas y Adolescentes en los Hogares de INABIF”. Consulta 04 de agosto de 2010.
<http://www.inabif.mimdes.gob.pe/portal/04_varios/manual_ugp/capitulo_1_2_3.pdf>
19. GALEANO, María E.
2011 “Registro y sistematización de información cualitativa”. Consulta 19 de agosto de 2011.

- <http://es.scribd.com/doc/38140620/Registro-y-Sistematizacion-de-ion-Cualitativa>
20. INEI
2007
“Perú: Situación Social de las Madres Adolescentes”
<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0871/libro.pdf>
 21. CORREA, M. E., Flynn, Sharon y AmitAlon
2004
Responsabilidad Social Corporativa en América Latina. Una visión empresarial. CEPAL.
 22. CARAVEDO MOLINARI, Baltazar.
1998
La Responsabilidad Social de las empresas privadas en el Perú. SASE.
 23. Comunicaciones Aliadas, Cooper Acción y OXFAM Internacional.
2008
La Responsabilidad Social de las Empresas Mineras y el Derecho a la Información.
 24. Conferencia Interamericana de Responsabilidad Social de la Empresa como instrumento de Competitividad.
2003
Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
 25. NEGRON PERALTA, Federico
2009
La contribución de la cooperación internacional privada al desarrollo del Perú.
Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional – COEECI.
 26. ISSLER R., Juan
2001
Embarazo en la Adolescencia
http://med.unne.ar/revista/revista107/emb_adolescencia.html

ANEXOS

ANEXO No. 01

**Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Ingresos por tipo de fuentes - 2008
En Dólares USA**

Conceptos :		Ppto.	Totales logrados	Saldos
Recursos Financieros o Monetarios				
C.1	Otros Donantes Extranjeros	3,701.00	9,954.18	-6,253.18
C.2	Instituciones Donantes Locales	6,409.00	6,859.87	-450.87
C.3	Fondo del Gobierno Local	16,540.00	11,087.83	5,452.17
C.4	Otra Recaudación - IGV	2,742.00	2,256.20	485.80
C.5	Ingresos Propios	22,908.00	10,214.89	12,693.11
C.6	Fundación Stromme	44,279.00	39,197.52	5,081.48
Total Recursos Financieros o Monetarios		96,579.00	79,570.49	17,008.51
Recursos No Financieros/No Monetarios				
d.1	Aporte Donantes Extranjeros	-	-	-
d.2	Aporte Donantes Locales	1,000.00	5,502.00	-4,502.00
d.3	Aporte Gob. Local	-	-	-
d.4	Aporte Comunal	-	-	-
Total Recursos No Financieros/ No Monetarios		1,000.00	5,502.00	-4,502.00
TOTAL INGRESOS		97,579.00	85,072.49	12,506.51

ANEXO No. 02

**Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Ingresos por tipo de fuentes - 2008
En Dólares USA
ANALISIS HORIZONTAL**

Conceptos :		Ppto.	Totales logrados	Ejecucion
Recursos Financieros o Monetarios				
c.1	Otros Donantes Extranjeros	3,701.00	9,954.18	2.69
c.2	Instituciones Donantes Locales	6,409.00	6,859.87	1.07
c.3	Fondo del Gobierno Local	16,540.00	11,087.83	0.67
c.4	Otra Recaudación - IGV	2,742.00	2,256.20	0.82
c.5	Ingresos Propios	22,908.00	10,214.89	0.45
c.6	Fundación Stromme	44,279.00	39,197.52	0.89
Total Recursos Financieros o Monetarios		96,579.00	79,570.49	0.82
Recursos No Financieros/No Monetarios				
d.1	Aporte Donantes Extranjeros	-	-	-
d.2	Aporte Donantes Locales	1,000.00	5,502.00	5.50
d.3	Aporte Gob. Local	-	-	-
d.4	Aporte Comunal	-	-	-
Total Recursos No Financieros/ No Monetarios		1,000.00	5,502.00	5.50
TOTAL INGRESOS		97,579.00	85,072.49	0.87

ANEXO No. 03
Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Ingresos por tipo de fuentes - 2008
En Dólares USA
ANALISIS VERTICAL

Conceptos :		<i>Presupuesto</i>	<i>Totales logrados</i>	<i>Ejecucion</i>
Recursos Financieros o Monetarios				
c.1	Otros Donantes Extranjeros	0.04	0.13	-0.37
c.2	Instituciones Donantes Locales	0.07	0.09	-0.03
c.3	Fondo del Gobierno Local	0.17	0.14	0.32
c.4	Otra Recaudación - IGV	0.03	0.03	0.03
c.5	Ingresos Propios	0.24	0.13	0.75
c.6	Fundación Stromme	0.46	0.49	0.30
Total Recursos Financieros o Monetarios		0.99	0.94	1.36
Recursos No Financieros/No Monetarios				
d.1	Aporte Donantes Extranjeros	-	-	-
d.2	Aporte Donantes Locales	1.00	1.00	1.00
d.3	Aporte Gob. Local	-	-	-
d.4	Aporte Comunal	-	-	-
Total Recursos No Financieros/ No Monetarios		0.01	0.06	-0.36
TOTAL INGRESOS		1.00	1.00	1.00

ANEXO No. 04
Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Ingresos por tipo de fuentes - 2009
En Dólares USA

Conceptos :		<i>Ppto.</i>	<i>Totales logrados</i>	<i>Ejecucion</i>
Recursos Financieros o Monetarios				
c.1	Otros Donantes Extranjeros	1,150.00	4,420.70	-3,270.70
c.2	Instituciones Donantes Locales	90.00	1,830.46	-1,740.46
c.3	Fondo del Gobierno Local	16,540.00	23,673.80	-7,133.80
c.4	Otra Recaudación	-	-	-
c.5	Ingresos Propios	31,960.00	11,574.74	20,385.26
c.6	Fundación Stromme	27,500.00	37,247.55	
Total Recursos Financieros o Monetarios		77,240.00	78,747.25	8,240.30
Recursos No Financieros/No Monetarios				
d.1	Aporte Donantes Extranjeros	-	-	-
d.2	Aporte Donantes Locales	16,000.00	19,428.00	-3,428.00
d.3	Aporte Gob. Local	-	-	-
d.4	Aporte Comunal	-	-	-
Total Recursos No Financieros/ No Monetarios		16,000.00	19,428.00	-3,428.00
TOTAL INGRESOS		93,240.00	98,175.25	4,812.30

ANEXO No. 05
Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Ingresos por tipo de fuentes - 2009
En Dólares USA
ANALISIS HORIZONTAL

Conceptos :		Ppto.	Totales logrados	Ejecucion
Recursos Financieros o Monetarios				
c.1	Otros Donantes Extranjeros	1,150.00	4,420.70	3.84
c.2	Instituciones Donantes Locales	90.00	1,830.46	20.34
c.3	Fondo del Gobierno Local	16,540.00	23,673.80	1.43
c.4	Otra Recaudación	-	-	-
c.5	Ingresos Propios	31,960.00	11,574.74	0.36
c.6	Fundación Stromme	27,500.00	37,247.55	1.35
Total Recursos Financieros o Monetarios		77,240.00	78,747.25	1.02
Recursos No Financieros/No Monetarios				
d.1	Aporte Donantes Extranjeros	-	-	-
d.2	Aporte Donantes Locales	16,000.00	19,428.00	1.21
d.3	Aporte Gob. Local	-	-	-
d.4	Aporte Comunal	-	-	-
Total Recursos No Financieros/ No Monetarios		16,000.00	19,428.00	1.21
TOTAL INGRESOS		93,240.00	98,175.25	1.05

ANEXO No. 06
Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Ingresos por tipo de fuentes - 2009
En Dólares USA
ANALISIS VERTICAL

Conceptos :		Ppto.	Totales logrados	Ejecucion
Recursos Financieros o Monetarios				
c.1	Otros Donantes Extranjeros	0.01	0.06	-0.40
c.2	Instituciones Donantes Locales	0.00	0.02	-0.21
c.3	Fondo del Gobierno Local	0.21	0.30	-0.87
c.4	Otra Recaudación	-	-	-
c.5	Ingresos Propios	0.41	0.15	2.47
c.6	Fundación Stromme	0.36	0.47	-1.18
Total Recursos Financieros o Monetarios		0.83	0.80	1.71
Recursos No Financieros/No Monetarios				
d.1	Aporte Donantes Extranjeros	-	-	-
d.2	Aporte Donantes Locales	1.00	1.00	1.00
d.3	Aporte Gob. Local	-	-	-
d.4	Aporte Comunal	-	-	-
Total Recursos No Financieros/ No Monetarios		0.17	0.20	-0.71
TOTAL INGRESOS		1.00	1.00	1.00

ANEXO No. 07

Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Ingresos por tipo de fuentes - 2010
En Dólares USA

Conceptos :		Ppto.	Totales logrados	Ejecucion
Recursos Financieros o Monetarios				
c.1	Otros Donantes Extranjeros	18,317.91	18,317.91	0.00
c.2	Instituciones Donantes Locales	2,000.00	147.38	1,852.62
c.3	Fondo del Gobierno Local	25,000.00	16,404.21	8,595.79
c.4	Otra Recaudación Local	-	-	0.00
c.5	Venta de bienes	17,957.41	17,957.41	0.00
c.6	Otros Ingresos - Int. Bco, Act Now	-	-	0.00
c.7	Fundación Stromme	50,000.00	49,983.99	16.01
Total Recursos Financieros o Monetarios		113,275.32	102,810.90	10,448.41
Recursos No Financieros/No Monetarios				
d.1	Aporte Donantes Extranjeros	-	-	0.00
d.2	Aporte Donantes Locales	27,892.78	38,357.20	-10,464.42
d.3	Aporte Gob. Local	-	-	0.00
d.4	Aporte Institucional	-	-	0.00
d.5	Aporte Comunal	-	-	0.00
Total Recursos No Financieros/ No Monetarios		27,892.78	38,357.20	-10,464.42
TOTAL INGRESOS		141,168.10	141,168.10	(16.01)

ANEXO No. 08

Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Ingresos por tipo de fuentes - 2010
En Dólares USA
ANALISIS HORIZONTAL

Conceptos :		Ppto.	Totales logrados	Ejecución
Recursos Financieros o Monetarios				
c.1	Otros Donantes Extranjeros	18,317.91	18,317.91	1.00
c.2	Instituciones Donantes Locales	2,000.00	147.38	0.07
c.3	Fondo del Gobierno Local	25,000.00	16,404.21	0.66
c.4	Otra Recaudación Local	-	-	-
c.5	Venta de bienes	17,957.41	17,957.41	1.00
c.6	Otros Ingresos - Int. Bco, Act Now	-	-	-
c.7	Fundación Stromme	50,000.00	49,983.99	1.00
Total Recursos Financieros o Monetarios		113,275.32	102,810.90	0.91
Recursos No Financieros/No Monetarios				
d.1	Aporte Donantes Extranjeros	-	-	0
d.2	Aporte Donantes Locales	27,892.78	38,357.20	1.38
d.3	Aporte Gob. Local	-	-	0
d.4	Aporte Institucional	-	-	0
d.5	Aporte Comunal	-	-	0
Total Recursos No Financieros/ No Monetarios		27,892.78	38,357.20	1.38
TOTAL INGRESOS		141,168.10	141,168.10	1.00

ANEXO No. 09

**Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Ingresos por tipo de fuentes - 2010
En Dólares USA
ANALISIS VERTICAL**

Conceptos :		Ppto.	Totales logrados	Ejecucion
Recursos Financieros o Monetarios				
c.1	Otros Donantes Extranjeros	0.16	0.18	0.00
c.2	Instituciones Donantes Locales	0.02	0.00	0.18
c.3	Fondo del Gobierno Local	0.22	0.16	0.82
c.4	Otra Recaudación Local	-	-	0.00
c.5	Venta de bienes	0.16	0.17	0.00
c.6	Otros Ingresos - Int. Bco, Act Now	-	-	0.00
c.7	Fundación Stromme	0.44	0.49	0.00
Total Recursos Financieros o Monetarios		0.80	0.73	-652.62
Recursos No Financieros/No Monetarios				
d.1	Aporte Donantes Extranjeros	-	-	0.00
d.2	Aporte Donantes Locales	1.00	1.00	1.00
d.3	Aporte Gob. Local	-	-	0.00
d.4	Aporte Institucional	-	-	0.00
d.5	Aporte Comunal	-	-	0.00
Total Recursos No Financieros/ No Monetarios		0.20	0.27	653.62
TOTAL INGRESOS		1.00	1.00	1.00

ANEXO No. 10

**Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Gastos por Rubros - 2008
En Dólares USA**

Conceptos :		Ppto.	Total Gtos.	Saldos
Inversiones				
a.1	Transporte	-	-	-
a.2	Construcciones	-	-	-
a.3	Muebles y Equipamiento	1,000.00	56.85	943.15
a.4	Otros especificar	-	-	-
Total Gastos por Inversiones		1,000.00	56.85	943.15
Gastos Corrientes				
b.1	Personal local (Sueldos)	64,624.00	50,844.54	13,779.46
b.2	Gastos de Oficina	8,951.00	14,078.86	-5,127.86
b.3	Otros Gastos - Auditoria	1,000.00	255.00	745.00
b.4	Otros Gastos - Gtos. Bancarios	1,023.00	410.15	612.85
b.5	Capacitación M.A.	3,214.00	3,391.75	-177.75
b.6	Costos Directos del Proyecto	6,705.00	13,637.24	-6,932.24
b.7	Prevención	2,000.00	92.03	1,907.97
b.8	Cuentas por Pagar	2,742.00	-	2,742.00
b.9	Micro Proyecto Prevención	6,320.00	2,306.07	4,013.93
Total Gastos Corrientes		96,579.00	85,015.64	11,563.36
Total Gastos		97,579.00	85,072.49	12,506.51

ANEXO No. 11
Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Gastos por Rubros - 2008
En Dólares USA
ANALISIS HORIZONTAL

Conceptos :		Ppto.	Total Gtos.	Saldos
	Inversiones			
a.1	Transporte	-	-	-
a.2	Construcciones	-	-	-
a.3	Muebles y Equipamiento	1,000.00	56.85	0.06
a.4	Otros especificar	-	-	-
Total Gastos por Inversiones		1,000.00	56.85	0.06
	Gastos Corrientes			
b.1	Personal local (Sueldos)	64,624.00	50,844.54	0.79
b.2	Gastos de Oficina	8,951.00	14,078.86	1.57
b.3	Otros Gastos - Auditoria	1,000.00	255.00	0.26
b.4	Otros Gastos - Gtos. Bancarios	1,023.00	410.15	0.40
b.5	Capacitación M.A.	3,214.00	3,391.75	1.06
b.6	Costos Directos del Proyecto	6,705.00	13,637.24	2.03
b.7	Prevención	2,000.00	92.03	0.05
b.8	Cuentas por Pagar	2,742.00	-	-
b.9	Micro Proyecto Prevención	6,320.00	2,306.07	0.36
Total Gastos Corrientes		96,579.00	85,015.64	0.88
Total Gastos		97,579.00	85,072.49	0.87

ANEXO No. 12
Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Gastos por Rubros - 2008
En Dólares USA
ANALISIS VERTICAL

Conceptos :		Ppto.	Total Gtos.	Saldos
	Inversiones			
a.1	Transporte	-	-	-
a.2	Construcciones	-	-	-
a.3	Muebles y Equipamiento	1.00	1.00	1.00
a.4	Otros especificar	-	-	-
Total Gastos por Inversiones		0.01	0.00	0.08
	Gastos Corrientes			
b.1	Personal local (Sueldos)	0.67	0.60	1.19
b.2	Gastos de Oficina	0.09	0.17	-0.44
b.3	Otros Gastos - Auditoria	0.01	0.00	0.06
b.4	Otros Gastos - Gtos. Bancarios	0.01	0.00	0.05
b.5	Capacitación M.A.	0.03	0.04	-0.02
b.6	Costos Directos del Proyecto	0.07	0.16	-0.60
b.7	Prevención	0.02	0.00	0.17
b.8	Cuentas por Pagar	0.03	-	0.24
b.9	Micro Proyecto Prevención	0.07	0.03	0.35
Total Gastos Corrientes		0.99	1.00	0.92
Total Gastos		1.00	1.00	1.00

ANEXO No. 13
Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Gastos por Rubros - 2009
En Dólares USA

Conceptos :		Ppto.	Total Gtos.	Saldos
	Inversiones:			
a.1	Transporte	-	-	-
a.2	Construcciones	-	-	-
a.3	Muebles y Equipamiento	1,240.00	2,204.00	-964.00
a.4	Otros especificar	-	-	-
Total Gastos por Inversiones		1,240.00	2,204.00	0
	Gastos Corrientes:			
b.1	Personal local	56,687.00	59,518.49	-2,831.49
b.2	Prevención	2,000.00	1,169.83	830.17
b.3	Mantenimiento y Reparaciones	1,000.00	874.81	125.19
b.4	Gastos de Oficina	8,450.00	5,891.24	2,558.76
b.5	Auditoria/Evaluacion	1,000.00	1,529.40	-529.40
b.6	Capacitación	2,863.00	2,091.88	771.12
b.7	Costos Directos del Proyecto	20,000.00	24,895.60	-4,895.60
Total Gastos por Inversiones		92,000.00	95,971.25	-3,971.25
Total Gastos		93,240.00	98,175.25	-3,971.25

ANEXO No. 14

Proyecto Centro para Madres Adolescentes				
Presupuesto Anual de Gastos por Rubros - 2009				
En Dólares USA				
ANALISIS HORIZONTAL				
Conceptos :				
		<i>Ppto.</i>	<i>Total Gtos.</i>	<i>Saldos</i>
Inversiones:				
a.1	Transporte	-	-	0
a.2	Construcciones	-	-	0.00
a.3	Muebles y Equipamiento	1,240.00	2,204.00	1.78
a.4	Otros especificar	-	-	0.00
Total Gastos por Inversiones		1,240.00	2,204.00	1.78
Gastos Corrientes:				
b.1	Personal local	56,687.00	59,518.49	1.05
b.2	Prevención	2,000.00	1,169.83	0.58
b.3	Mantenimiento y Reparaciones	1,000.00	874.81	0.87
b.4	Gastos de Oficina	8,450.00	5,891.24	0.70
b.5	Auditoria/Evaluacion	1,000.00	1,529.40	1.53
b.6	Capacitación	2,863.00	2,091.88	0.73
b.7	Costos Directos del Proyecto	20,000.00	24,895.60	1.24
Total Gastos por Inversiones		92,000.00	95,971.25	1.04
Total Gastos		93,240.00	98,175.25	1.05

ANEXO No. 15

Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Gastos por Rubros - 2009
En Dólares USA
ANALISIS VERTICAL

Conceptos :		<i>Ppto.</i>	<i>Total Gtos.</i>	<i>Saldos</i>
Inversiones:				
a.1	Transporte	-	-	-
a.2	Construcciones	-	-	-
a.3	Muebles y Equipamiento	1.00	1.00	1
a.4	Otros especificar	-	-	-
Total Gastos por Inversiones		0.01	0.02	0.20
Gastos Corrientes:				
b.1	Personal local	0.62	0.62	0.71
b.2	Prevención	0.02	0.01	-0.21
b.3	Mantenimiento y Reparaciones	0.01	0.01	-0.03
b.4	Gastos de Oficina	0.09	0.06	-0.64
b.5	Auditoria/Evaluacion	0.01	0.02	0.13
b.6	Capacitación	0.03	0.02	-0.19
b.7	Costos Directos del Proyecto	0.22	0.26	1.23
Total Gastos por Inversiones		0.99	0.98	0.80
Total Gastos		1.00	1.00	1.00

ANEXO No. 16
Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Gastos por Rubros - 2010
En Dólares USA

Conceptos :		Ppto.	Total Gtos.	Saldos
	Inversiones			
a.1	Transporte	-	-	0.00
a.2	Construcciones	-	-	0.00
a.3	Muebles y Equipamiento	2,508.48	2,508.48	0.00
a.4	Otros especificar	-	-	0.00
Total Gastos por Inversiones		2,508.48	2,508.48	0.00
	Gastos corrientes:			
b.1	Personal local (Sueldos)	88,954.41	88,954.41	0.00
b.2	Personal Extranjero / Voluntarios	-	-	0.00
b.3	Gastos de Viaje	-	-	0.00
b.4	Gastos de Oficina	10,685.23	10,685.23	0.00
b.5	Otros Gastos - Auditoria	869.94	869.94	0.00
"	Otros Gastos - Gtos. Bancarios	342.95	342.95	0.00
b.6	Capacitación del Personal	-	-	0.00
b.7	Costos Directos del Proyecto	37,807.09	37,807.09	0.00
Total Gastos por Inversiones		138,659.62	138,659.62	0.00
Total Gastos		141,168.10	141,168.10	0.00

ANEXO No. 17
Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Gastos por Rubros - 2010
En Dólares USA
ANALISIS HORIZONTAL

Conceptos :		Ppto.	Total Gtos.	Saldos
	Inversiones			
a.1	Transporte	-	-	-
a.2	Construcciones	-	-	-
a.3	Muebles y Equipamiento	2,508.48	2,508.48	1.00
a.4	Otros especificar	-	-	-
Total Gastos por Inversiones		2,508.48	2,508.48	1.00
	Gastos corrientes:			
b.1	Personal local (Sueldos)	88,954.41	88,954.41	1.00
b.2	Personal Extranjero / Voluntarios	-	-	-
b.3	Gastos de Viaje	-	-	-
b.4	Gastos de Oficina	10,685.23	10,685.23	1.00
b.5	Otros Gastos - Auditoria	869.94	869.94	1.00
"	Otros Gastos - Gtos. Bancarios	342.95	342.95	1.00
b.6	Capacitación del Personal	-	-	-
b.7	Costos Directos del Proyecto	37,807.09	37,807.09	1.00
Total Gastos por Inversiones		138,659.62	138,659.62	1.00
Total Gastos		141,168.10	141,168.10	1.00

ANEXO No. 18
Proyecto Centro para Madres Adolescentes
Presupuesto Anual de Gastos por Rubros - 2010
En Dólares USA
ANALISIS VERTICAL

Conceptos :		Ppto.	Total Gtos.	Saldos
	Inversiones			
a.1	Transporte	-	-	0.00
a.2	Construcciones	-	-	0.00
a.3	Muebles y Equipamiento	1.00	1.00	0.00
a.4	Otros especificar	-	-	0.00
Total Gastos por Inversiones		0.02	0.02	0.00
	Gastos corrientes:			
b.1	Personal local (Sueldos)	0.64	0.64	0.00
b.2	Personal Extranjero / Voluntarios	-	-	0.00
b.3	Gastos de Viaje	-	-	0.00
b.4	Gastos de Oficina	0.08	0.08	0.00
b.5	Otros Gastos - Auditoria	0.01	0.01	0.00
"	Otros Gastos - Gtos. Bancarios	0.00	0.00	0.00
b.6	Capacitación del Personal	-	-	0.00
b.7	Costos Directos del Proyecto	0.27	0.27	0.00
Total Gastos por Inversiones		0.98	0.98	0.00
Total Gastos		1.00	1.00	0.00

ANEXO No. 19

CEDETEP-CENTRO PARA MADRES ADOLESCENTES
PROYECTO No. 471053
PRESUPUESTO

Conceptos :		2010	2011	2012
a.	Inversiones:			
a.1	Transporte	-	-	-
a.2	Construcciones	-	-	-
a.3	Muebles y Equipamiento	-	-	-
a.4	Otros especificar	-	-	-
Total A		-	-	-
b.	Gastos Corrientes:			
b.1	Personal local	84,167.00	87,057.00	87,200.00
b.2	Prevención	4,921.00	4,000.00	3,500.00
b.3	Atención y Recuperación M.A.	11,170.00	13,000.00	13,500.00
b.4	Capacitación Productiva	11,555.00	5,500.00	5,000.00
b.5	Auditoria	695.00	800.00	1,000.00
Total B		112,508.00	110,357.00	110,200.00
Total A + B		112,508.00	110,357.00	110,200.00
c.	Fondos del Proyecto:			
c.1	Otros Donantes Extranjeros	17,388.00	12,000.00	15,000.00
c.2	Instituciones Donantes Locales	2,000.00	3,000.00	3,000.00
c.3	Fondo del Gobierno Local	25,000.00	26,000.00	27,000.00
c.4	Otra Recaudación	-	-	-
c.5	Fundacion Stromme	50,000.00	45,000.00	40,000.00
TOTAL C		94,388.00	86,000.00	85,000.00
d.	Recursos No Monetarios:			
d.1	Aporte Donantes Extranjeros	-	-	-
d.2	Aporte Donantes Locales	3,000.00	5,000.00	7,000.00
d.3	Aporte Gob. Local	-	-	-
d.4	Aporte Comunal	-	-	-
Total D.		3,000.00	5,000.00	7,000.00
Total C + D		97,388.00	91,000.00	92,000.00
Total (a + b) - (c + d) USD		15,120.00	19,357.00	18,200.00
Flujo Neto Económico		15,120.00	19,357.00	18,200.00

Fuente: Datos tomados de la propuesta del Proyecto de Extensión CMA, Marzo 2010

ANEXO No. 20

CEDETEP-CENTRO PARA MADRES ADOLESCENTES

ANÁLISIS PORCENTUAL HORIZONTAL

PRESUPUESTO

Conceptos :		2010	2011	2012
a.	Inversiones:			
a.1	Transporte			
a.2	Construcciones			
a.3	Muebles y Equipamiento			
a.4	Otros especificar			
Total A				
b.	Gastos Corrientes:			
b.1	Personal local	1.00	1.03	1.00
b.2	Prevención	1.00	0.81	0.88
b.3	Atención y Recuperación M.A.	1.00	1.16	1.04
b.4	Capacitación Productiva	1.00	0.48	0.91
b.5	Auditoría	1.00	1.15	1.25
Total B		1.00	0.98	1.00
Total A + B		1.00	0.98	1.00
c.	Fondos del Proyecto:			
c.1	Otros Donantes Extranjeros	1.00	0.69	1.25
c.2	Instituciones Donantes Locales	1.00	1.50	1.00
c.3	Fondo del Gobierno Local	1.00	1.04	1.04
c.4	Otra Recaudación			
c.5	Fundacion Stromme	1.00	0.90	0.89
TOTAL C		1.00	0.91	0.99
d.	Recursos No Monetarios:			
d.1	Aporte Donantes Extranjeros			
d.2	Aporte Donantes Locales	1.00	1.67	1.40
d.3	Aporte Gob. Local			
d.4	Aporte Comunal			
Total D.		1.00	1.67	1.40
Total C + D		1.00	0.93	1.01
Total (a + b) - (c + d) USD		1.00	1.28	0.94
Flujo Neto Económico		1.00	1.28	0.94

Fuente: Elaboración propia

ANEXO No. 21

CEDETEP-CENTRO PARA MADRES ADOLESCENTES
ANÁLISIS PORCENTUAL VERTICAL
PRESUPUESTO

Conceptos :		2010	2011	2012
a.	Inversiones:			
a.1	Transporte	-	-	-
a.2	Construcciones	-	-	-
a.3	Muebles y Equipamiento	-	-	-
a.4	Otros especificar	-	-	-
Total A		-	-	-
b.	Gastos Corrientes:			
b.1	Personal local	0.75	0.79	0.79
b.2	Prevención	0.04	0.04	0.03
b.3	Atención y Recuperación M.A.	0.10	0.12	0.12
b.4	Capacitación Productiva	0.10	0.05	0.05
b.5	Auditoría	0.01	0.01	0.01
Total B		1.00	1.00	1.00
Total A + B		1.00	1.00	1.00
c.	Fondos del Proyecto:			
c.1	Otros Donantes Extranjeros	0.18	0.14	0.18
c.2	Instituciones Donantes Locales	0.02	0.03	0.04
c.3	Fondo del Gobierno Local	0.26	0.30	0.32
c.4	Otra Recaudación	-	-	-
c.5	Fundacion Stromme	0.53	0.52	0.47
TOTAL C		0.97	0.95	0.92
d.	Recursos No Monetarios:			
d.1	Aporte Donantes Extranjeros	-	-	-
d.2	Aporte Donantes Locales	1.00	1.00	1.00
d.3	Aporte Gob. Local			
d.4	Aporte Comunal			
Total D.		0.03	0.05	0.08
Total C + D		0.87	0.82	0.83
Total (a + b) - (c + d) USD		0.13	0.18	0.17
Flujo Neto Económico				

Fuente: Elaboración propia

ANEXO No. 22

Aspectos observados en la gestión del CMA según los Informes de Auditoría Financiera Anual⁷³

2008	2009	2010
No se evidenció conciliaciones bancarias.	Los Costos Directos del proyecto, excedieron en 24.48% con relación a lo presupuestado	Hay algunos vouchers (003580, 003584, 003586) que no tienen el sello del proyecto. Por consiguiente la política de contabilidad no se cumple.
No se evidenció contratos sujetos a modalidad por los trabajadores que figuran en planilla de enero a mayo 2008. Se evidenció que los contratos sujetos a modalidad, de junio a diciembre del 2008, no han sido presentados al Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo.	No se evidencio cuenta corriente en Nuevos Soles, especifica para gasto del proyecto.	Los códigos del Plan de Cuentas no se registraron en ninguno de los vouchers. Por consiguiente la política de contabilidad no se cumple.
No se evidenció contratos de locación de servicios, por las personas que prestan servicios de forma independiente.	Se evidencio que si bien se ha cumplido con la presentación de contratos de trabajo, no se ha estado cumpliendo con el pago de los sueldos de las siguientes personas: Filomena Guille pendiente de mayo a diciembre 2009 Diana González pendiente de noviembre a diciembre 2009 Bernardino Manrique pendiente diciembre 2009.	El proyecto hace uso de la tasa de cambio oficial promedio.
		Los sueldos de las siguientes personas no fueron pagados: Filomena Guillén de los meses octubre a diciembre del 2010 mas el bonus de navidad, de Diana Gonzales queda pendiente de noviembre a diciembre del 2010, de María Escobar pendiente 2010 más bonu de navidad, de Loli Estela pendiente compensación por tiempo de servicio del 2010, de Inés Saenz pendiente compensación por tiempo de servicio del 2010.

⁷³Extractos tomados de los Informes de Auditoría Anual del CMA correspondiente a los años: 2008, 2009, y 2010.

ANEXO N° 23
Ficha de Entidad de Cooperación

FICHA TECNICA DE LA INSTITUCION⁷⁴: Terre des hommes Deutschland. Ayuda a niños necesitados

Nombre corto o Siglas: TDH

Sitio web: www.tdh.de

Representante Legal: Milagro Brondi Zavala

RUC: 20502020383

Registro APCI: 9329-2004

País de origen: Alemania

Año de inicio de actividades: Mes: Enero Dia: 2 Año: 1996

Sede Local Dirección: Calle Martín Pérez 866 – 2do piso Magdalena

Teléfono: 51 1 4616965 **Fax:** 51 1 4616965

Email: tdhalemania@terra.com.pe

Sede Exterior Dirección: Calle José Aguirre de Achà 14 11 – Cochabamba Bolivia

Teléfono: 0059144404501 **Fax:** 0059144404415

Web exterior / global: www.tdh.de

Objetivos y fines:

Apoyar proyectos dirigidos a niños ,en el marco de la promoción y defensa de sus derechos

Sector oficial o entidades gubernamentales con las que coordina

Ninguno

Forma de implementación de proyectos

Por cuenta propia

En convenio con organizaciones locales

Departamentos / regiones donde tiene oficinas o interviene actualmente

Lima, Puno ,Cusco ,Cajamarca ,Huancavelica ,Ica, San Martín ,Ancash, Ilo.

Tipo de contraparte en los últimos cuatro años

Gobierno central

Gobierno regional

Organizaciones de Base

Gobierno local

ONG local

Otros: Organizaciones de productores

Principales líneas de actividad

Infraestructura

Capacitación

Investigación

Incidencia

Servicios Financieros

Fortalecimiento de capacidades

Asesoría

Otros: Afirmación cultural – Construcción de alianzas

Población beneficiaria de intervenciones

Población urbana

Población rural

Niños

Adolescentes

Mujeres

Discapacitados

Trabajo con voluntarios Si / No

Principales temas trabajados los últimos cuatro años

Desarrollo Social

Educación

Salud básica y nutrición

Salud reproductiva

Agua y saneamiento básico

⁷⁴ www.coeeci.org.pe

Vivienda
 Justicia / Derechos humanos
 Democracia, ciudadana, participación
 Mujer
 Desarrollo y protección del niño y adolescente
 Ayuda y/o seguridad alimentaria
 Generación de empleo / ingresos
 Cultura
Desarrollo Económico
 Agricultura y ganadería
 Agroindustria
 Pesca
 Transportes y comunicaciones
 Energía y Minas
 Pequeña y mediana empresa
 Industria
 Turismo
 Comercio / exportaciones
 Desarrollo alternativo
Medio Ambiente
 Manejo y conservación de recursos naturales
 Biodiversidad
 Silvicultura / reforestación
Estado
 Gestión gobiernos regionales / locales
 Modernización del Estado
 Descentralización
 Prevención de desastres
 Ayuda humanitaria
 Multisectorial

ANEXO No. 24
Centro para Madres Adolescentes
Servicios prestados por tipo de participante

Tipo de participante vs servicios prestados	Acogida Temporal	Atención psicológica	Wawa wasi	Estudios escolares (IRFA)	Institución Educativa de Nivel Inicial (IEI)	Taller técnico-productivos
Madres adolescentes internas (MAI)	X	X		X		X
Madres adolescentes internas (MAE)		X		X		X
Niños y niñas de MAI y MAE			X		X	
Niños y niñas de familias de comunidad		X	X		X	
Mujeres de la comunidad		X				X

Fuente: Elaboración propia

ANEXO No. 25

CEDETEP - Centro para Madres Adolescentes Población atendida por el CMA por tipo de participante

Año	MAI	MAE	CEI	Wawawasi	Serv. Psicológicos	Talleres t	Instit. Educativas	Otros (docentes)	Alumnos IE	Total
2000	8	43	73	8	36	43	3	10	350	574
2001	25	75	72	20	23	109	14	12	479	829
2002	35	30	79	27	25	38	8	29	1174	1445
2003	30	47	80	34	40	35	3	70	2450	2789
2004	25	75	70	22	35	35	4	113	4456	4835
2005	30	59	57	35	37	40	7	182	6370	6817
2006	40	41	63	43	32	35	6	82	2750	3092
2007	39	34	70	27	50	32	8	160	5600	6020
2008	39	34	67	30	19	17	10	152	3450	3818
2009	31	37	63	13	22	16	6	149	6420	6757
2010	34	33	56	25	24	54	3	97	2814	3140
Total	336	508	750	284	343	454	72	1056	36313	40116

Fuente: Cedetep



Anexo N° 26

Matriz de operacionalización de variables e indicadores

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICA	INSTRUMENTOS	PREGUNTA DE LOS INSTRUMENTOS
¿Hay en el Centro capacidad gerencial de los funcionarios del CMA para la sostenibilidad?	Capacidad gerencial de los funcionarios del CMA para la sostenibilidad.	Grado de manejo de las funciones propias de la <u>planificación</u> por parte de los funcionarios del CMA.	Personal del CMA	Entrevista Semi estructurada	Guía de entrevista - Personal del CMA	¿Toma en cuenta los aspectos del contexto interno y externo (FODA) donde el CMA opera para llevar a cabo su misión?
						¿Determina objetivos y metas mensurables con proyección al futuro?.
						¿Elabora un plan de acción?
						¿La organización está organizada en forma apropiada (la estructura organizacional está bien definida)?
		¿Se cuenta con la práctica de definir indicadores?				
		¿Se define con claridad los recursos que son necesarios para ejecutar su misión?				
		¿Se establecen mecanismos de control y monitoreo?				
		Otros especificar				
		¿Se cuenta con áreas de trabajo diferenciadas?				
		¿Se cuenta con una clara definición de las responsabilidades de cada área?				
		¿Se cuenta con tareas bien definidas por área de trabajo?				
		¿Se asigna recursos materiales/equipamiento y humanos para el trabajo de cada área?				
		¿Se han definido con claridad los niveles de autoridad en la institución?				
		¿Se han establecido puestos de trabajo para cada área?				
		Otros especificar				
		¿El liderazgo en el CMA busca potenciar las capacidades de sus miembros?				
¿Se contrata personal con habilidades y competencias, de tal manera que toda carencia individual se complementa con las habilidades y competencias que el grupo posee?						
¿Identifica conflictos internos y externos que se pudiese presentar entre sus miembros?						
¿Enfrenta los conflictos al interior de sus equipos definiendo con claridad las normas y parámetros de desempeño y conducta de los miembros de su institución?						
¿Propicia la autogestión de los trabajadores para que ellos mismos supervisen su trabajo y lo retroalimenten (proceso orientado a los clientes)?						
¿El/la líder enfoca su gestión en la motivación constante de su personal?						
¿Los líderes del CMA promueven el cambio, favoreciendo el interés y logro de los objetivos institucionales?						
¿El/la líder se preocupa permanentemente por el futuro de la institución, por el largo plazo?						
¿El líder del CMA desarrolla estrategias y mecanismos que fomentan el auto liderazgo?						
¿Se sigue las prácticas de efectuar auditorías? De qué tipos?. ¿Cada qué tiempo?						
¿Cuáles fueron los resultados de estas auditorías?						
¿Se presentan informes trimestrales, semestrales y anuales?						
Grado de manejo de las funciones para <u>organizar</u> la gestión del CMA.	Personal del CMA	Entrevista	Guía de entrevista al personal del CMA	¿Se cuenta con una clara definición de las responsabilidades de cada área?		
				¿Se cuenta con tareas bien definidas por área de trabajo?		
				¿Se asigna recursos materiales/equipamiento y humanos para el trabajo de cada área?		
Grado de manejo de los funcionarios de los funcionarios para <u>dirigir</u> la gestión del CMA.	Personal del CMA	Entrevista	Guía de entrevista al personal del CMA	¿Se han definido con claridad los niveles de autoridad en la institución?		
				¿Se han establecido puestos de trabajo para cada área?		
				Otros especificar		
				¿El liderazgo en el CMA busca potenciar las capacidades de sus miembros?		
				¿Se contrata personal con habilidades y competencias, de tal manera que toda carencia individual se complementa con las habilidades y competencias que el grupo posee?		
				¿Identifica conflictos internos y externos que se pudiese presentar entre sus miembros?		
				¿Enfrenta los conflictos al interior de sus equipos definiendo con claridad las normas y parámetros de desempeño y conducta de los miembros de su institución?		
				¿Propicia la autogestión de los trabajadores para que ellos mismos supervisen su trabajo y lo retroalimenten (proceso orientado a los clientes)?		
¿El/la líder enfoca su gestión en la motivación constante de su personal?						
Grado de manejo de las funciones para <u>controlar</u> .	Personal del CMA	Entrevista	Guía de entrevista al personal del CMA	¿Se sigue las prácticas de efectuar auditorías? De qué tipos?. ¿Cada qué tiempo?		
				¿Cuáles fueron los resultados de estas auditorías?		
				¿Se presentan informes trimestrales, semestrales y anuales?		

					<p>¿Se elaboran informes periódicos para presentar a la gerencia del Centro?</p> <p>¿Se presentan informes de monitoreo de actividades?</p> <p>¿Cuáles fueron los resultados de estos informes?</p> <p>¿Se presentan informes de ejecución presupuestal del proyecto CMA?. ¿Con que periodicidad?</p>
Capacidad de gestión financiera de los funcionarios del CMA para el logro de su sostenibilidad	Grado de maneje los funcionarios del CMA para gestionar los recursos financieros necesarios para el funcionamiento del proyecto en base a los planes de largo, mediano y corto plazo de la institución.	Personal del CMA	Entrevista	Guía de entrevista al personal del CMA	¿Hay en el CMA una persona encargada de administrar las finanzas? De quien se trata?
					¿Los planes estratégicos y financieros son prácticas usuales en la gestión del Centro?
					¿Cuándo se realiza el proceso de obtención de fondos para satisfacer las necesidades de recursos establecidas en los planes operativos?
					- Antes del período de operación ()
					- Durante ()
					- Después ()
					¿Cuándo los recursos financieros no responden a las expectativas establecidas por el plan, que medidas se toman? Si no es ese el caso, ¿cómo se procede?
					¿El CMA cuenta con recursos internos que contribuyen en la obtención del financiamiento anual requerido? En caso de ser positiva la respuesta, ¿cuáles son esos recursos?
					¿EL CMA cuenta con los recursos financieros que le permiten cumplir con sus obligaciones de pagos a corto plazo?
					¿La gestión del centro hace uso del flujo de caja para determinar la oportunidad de la llegada de los fondos esperados en el corto plazo?
					¿Qué criterio existe para priorizar el uso de recursos en función a los fondos disponibles?
					¿Los presupuestos del CMA son comparados con los montos realmente ejecutados durante el período?
Registre algún otro comentario de interés efectuado por el/la entrevistado/a.					
Alianzas estratégicas establecidas con las entidades del Estado.	Personal del CMA	Entrevista	Guía de entrevista al personal del CMA	¿El proyecto obtiene apoyo derivado de alianzas de cooperación /convenios establecidos con entidades públicas que atienden las necesidades de las madres adolescentes y sus niños? En caso de ser positiva la respuesta a la pregunta 1, indicar si los apoyos recibidos son (especifique):	
				a. Financiero	
				b. En especie	
Enumere las instituciones del Estado con quienes el CMA coordina y tiene convenios para realizar su trabajo.					
¿Con qué institución pública les interesaría trabajar y/o cooperar?					
Alianzas estratégicas establecidas con entidades privadas.	Personal del CMA	Entrevista	Guía de entrevista al personal del CMA	¿El proyecto obtiene apoyo derivado de alianzas de cooperación/convenios establecidos con otras entidades privadas enfocadas en la población de madres adolescentes y sus niños? En caso de ser positiva la respuesta a la pregunta 1, indicar si los apoyos recibidos son (especifique):	
a) Financiero ()					

						b) En especie ()
						Enumere cinco instituciones privadas con quienes el CMA coordina y tiene convenios para realizar su trabajo:
						¿Con qué instituciones privadas les interesaría trabajar y/o cooperar?
¿Cómo se proyecta la gestión económica del CMA para los próximos años?	Proyecciones económicas del Centro para el período de 2011 – 2013.	Presupuesto anual de ingresos por fuentes.	Centro para madres adolescentes	Revisión documental	Guía de revisión documental	
				Entrevista	Guía de entrevista al personal del CMA	¿El CMA cuenta con un presupuesto anual de ingresos?
						¿El presupuesto de ingresos de mediano y largo plazo se relaciona con el planeamiento estratégico?
						¿Los ingresos planeados por tipo de fuente son seguros?
						¿Los ingresos planeados por tipo de fuente llegan a tiempo?
						¿El monto de ingresos presupuestados son suficientes para atender las necesidades establecidas por el plan anual?
		Presupuesto anual de gastos por rubros.	Centro para madres adolescentes	Revisión documental	Guía de revisión documental	
				Entrevista	Guía de entrevista al personal del CMA	¿El CMA cuenta con un presupuesto anual de gastos?
						¿Se cuenta con presupuesto de gastos de mediano y largo plazo acordes con el planeamiento estratégico?
						¿El presupuesto anual de gastos es coherente con los planes establecidos para el año?
		Flujo neto del Presupuesto económico del CMA a mediano plazo (período 2011 – 2013).	Centro para madres adolescentes	Revisión documental	Guía de revisión documental	
				Entrevista	Guía de entrevista al personal del CMA	¿Se ha determinado el flujo neto (diferencia entre los ingresos y egresos) del presupuesto económico del CMA a corto, mediano y largo plazo? (balance en el futuro)¿Conocen la necesidad de financiamiento del proyecto a futuro?
				¿Cómo se espera cubrir los gastos de sostenimiento del CMA en los próximos años?		
¿Qué otras fuentes externas se podrían explorar para lograr una mayor contribución de recursos para el CMA?	Fuentes externas a explorar.	Fuentes externas públicas quienes pueden aportar económicamente para el funcionamiento del CMA.	Instituciones públicas (MIMDES E INABIF)	Revisión documental	Guía de revisión documental	
				Entrevista	Guía de entrevista a Institución pública	¿Usted conoce a la institución “Centro para Madres Adolescentes” de Villa María del Triunfo?. Si el funcionario no conoce, el entrevistador proveerá información sustancial de la misión, visión y sus objetivos del CMA. Si la respuesta es sí continúe con la pregunta ¿Existe algún tipo de colaboración entre el CMA y el INABIF o MIMDES? Especificar
						¿Qué opinión le merece el trabajo de instituciones como el CMA o similares?
						¿Estaría INABIF o MIMDES en condiciones de contribuir con el trabajo y sostenimiento del CMA?
						Si la respuesta es <u>Sí</u> entonces pasar a la pregunta 4,5 y 6. Si la respuesta es <u>No</u> explicar por qué?
						¿De qué forma INABIF o MIMDES podría aportar con el sostenimiento del Centro para Madres Adolescentes?
			¿Qué pasos debía dar la gerencia del CMA para que se efectivice el aporte?			

						¿Según su opinión cual sería la forma de lograr la sostenibilidad económica de instituciones como el CMA o similares? Comentarios adicionales:
		Entidades de la cooperación técnica internacional con disposición de apoyar proyectos dirigidos a la problemática de las madres adolescentes.	Entidades de cooperación técnica internacional	Revisión documental Entrevista	Guía de revisión documental Guía de entrevista a entidades de cooperación	¿Ha escuchado usted acerca del “Centro para Madres Adolescentes” de Villa María del Triunfo? Si el funcionario no conoce el trabajo del CMA, el entrevistador proveerá información sustancial de la misión, visión, objetivos del CMA y los desafíos que enfrenta para lograr cubrir sus gastos de su funcionamiento. Si la respuesta es Sí, continúe con la pregunta ¿Qué información tiene usted del CMA? ¿Qué características debía tener la entidad que ejecuta el programa de madres adolescentes para ser considerada como una institución elegible por su entidad? ¿Qué posibilidades vería usted de entablar una alianza/ convenio de cooperación con una institución como el CMA? ¿Cabría la posibilidad de que su institución coopere financieramente con el CMA? De ser posible la cooperación, ¿qué pasos debía dar el CMA para lograr el apoyo de la entidad como la suya? Comentarios adicionales
		Empresas privadas con disposición de apoyar proyectos dirigidos a la problemática de las madres adolescentes.	Empresas responsables socialmente	Revisión documental Entrevista	Guía de revisión documental Guía de entrevista para entidad Privada con Responsabilidad Social	¿Ha escuchado usted acerca del “Centro para Madres Adolescentes” de Villa María del Triunfo? Si el funcionario no conoce el trabajo del CMA, el entrevistador proveerá información sustancial de la misión, visión, objetivos del CMA y los desafíos que enfrenta para lograr cubrir sus gastos de su funcionamiento. Si la respuesta es Sí, continúe con la pregunta ¿Qué información tiene usted del CMA? ¿Qué características debía tener la entidad que ejecuta el programa de madres adolescentes para ser considerada como una institución elegible por su entidad? ¿Qué posibilidades vería usted de entablar una alianza/ convenio de cooperación con una institución como el CMA? ¿Cabría la posibilidad de que su institución coopere financieramente con el CMA? De ser posible la cooperación, ¿qué pasos debía dar el CMA para lograr el apoyo de la entidad como la suya? Comentarios adicionales
¿Cuál es la percepción de la población beneficiaria al cobro de servicios y en qué medida contribuyen al	Percepción de la población beneficiaria hacia los cobros de los servicios.	Percepción de las madres adolescentes internas	Madres adolescentes internas	Grupo Focal	Guía de grupo focal	¿Hace cuánto tiempo están en este Centro? ¿Cómo se sienten viviendo en este Centro? ¿Qué opinan de los servicios que reciben del Centro? ¿Estarían de acuerdo con pagar un porcentaje de los servicios como la consulta médica, consulta psicológica, la asesoría jurídica, otros? ¿Qué es lo que más aprecian ustedes de este Centro? ¿Ustedes creen que en algo se podría mejorar los servicios del Centro?

sostenimiento del Centro con sus aportes económicos?						¿Qué servicios y de qué forma?
						¿Ustedes pagan por algún servicio que ofrece el Centro? ¿Cuánto pagan?
						¿Ustedes podrían pagar por algunos de estos servicios?
						¿Cuánto pagarían al mes?
						Otros comentarios:
	Percepción de las madres adolescentes con atención ambulatoria	Madres adolescentes externas	Grupo focal	Guía de grupo focal	¿Por qué asisten a este Centro?	
					¿Qué tipo de servicios reciben ustedes del Centro?	
					¿Qué opinan de los servicios que reciben del Centro?	
					¿Qué es lo que más aprecian ustedes de este Centro?	
					¿Ustedes creen que en algo se podría mejorar los servicios del Centro?	
					¿Qué servicios y de qué forma?	
					¿Ustedes pagan por algún servicio que ofrece el Centro? ¿Cuánto pagan? ¿Podrían pagar un poco más?	
	Percepción de las y los participantes de los talleres productivos	Madres adolescentes externas	Grupo focal	Guía de grupo focal	¿Estarían de acuerdo con pagar un pequeño monto por las capacitaciones que se ofrecen en los talleres técnico-productivos?	
					¿Podrían darnos sus opiniones para mejorar la producción en los talleres productivos?	
Percepción de las familias de los aledaños del Centro cuyos hijos estudian en la IEI.	Familias de la comunidad	Entrevista	Guía de entrevista a familias de la comunidad	¿Por qué envía usted a su hijo(a) a la institución educativa de nivel inicial ubicada dentro del CMA?		
				¿Qué opina de la calidad del servicio que ofrece el CMA en cuanto a la IEI?		
				¿Usted cuánto paga por el servicio?		
				¿Está usted de acuerdo con el pago de la tarifa que cobra el CMA?		
				¿De subir los cobros efectuados por la IEI del CMA cuál sería su respuesta?		
				¿Tiene alguna sugerencia para el CMA o la IEI?		
Contribución de los usuarios al sostenimiento del Centro	% de los gastos operativos que son cubierto con los aportes los y las beneficiarias del Centro.	Centro para madres adolescentes	Revisión documental Entrevista	Guía de revisión documental Guía de entrevista al personal del CMA	¿Qué tipos de usuarias/beneficiarias hay en los distintos servicios que ofrece el Centro? Si () No () Si la respuesta es sí, continúe con la pregunta ¿Cuáles de ellas/os? ¿Cuáles son los servicios por los que se les cobra a las/os usuarias/os? ¿Conoce usted qué porcentaje aproximadamente de los gastos del CMA se cubren con los pagos de las usuarias? ¿Usted cree que los y las usuarios(as) podrían aportar más económicamente para cubrir los gastos del CMA? ¿De qué depende?	