

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ**

**LA INSERCIÓN LABORAL DE JOVENES INSTITUCIONALIZADAS
DEL CENTRO DE ATENCION RESIDENCIAL ERMELINDA CARRERA
EN EL MARCO DEL PROYECTO “PAN DE VIDA”
EJECUTADO POR Ai.Bi. ASSOCIAZIONE AMICI DEI BAMBINI
Y FINANCIADO POR EL FONDO ÍTALO-PERUANO
DURANTE LOS AÑOS 2014-2016**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA
SOCIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS Y
PROYECTOS
DE DESARROLLO**

AUTORES

LIC. DANA FIORELLA CHILMAZA MORALES
LIC. ROLANDO CESAR CORONADO GAMARRA

ASESOR

Mg. CARLOS TORRES HIDALGO

MIEMBROS DEL JURADO

MG. JAVIER PINEDA MEDINA
MG. JORGE ERNESTO VARGAS TORRES

LIMA - PERÚ
JULIO 2019

La intervención de desarrollo denominada “Pan de Vida” -objeto de estudio de la investigación que a continuación presentan los autores- se ha llevado a cabo en el distrito de San Miguel, Lima, en el centro de atención residencial Ermelinda Carrera, institución de acogida temporal para menores de edad, de sexo femenino, en condición de abandono, desprotección moral y material, así como en situación de alto riesgo y vulnerabilidad social.

A la edad de 18 años, todo joven residente en un centro de acogida debe afrontar el egreso del mismo y comenzar una vida independiente, insertarse a la vida social, laboral y eventualmente a la vida familiar, de contar con parientes o familiares dispuestos a recibirlo nuevamente. La inserción social se traduce en un regreso a la vida en sociedad, con ejercicio de deberes y derechos ciudadanos, en un marco de pleno respeto de sus instituciones y de la dignidad de las personas. La inserción laboral a su vez significa la colocación en el mercado de trabajo mediante el emparejamiento de las demandas de una oportunidad laboral con la formación y experiencia del solicitante de trabajo. Sin embargo, este último proceso se dificulta cuando el solicitante no cuenta con el oportuno desarrollo de capacidades técnicas, certificación o acreditación de competencias y trayecto de vida profesional para poder acceder a la oportunidad laboral identificada. Tal es la realidad de las jóvenes que egresan cada año del centro de acogida Ermelinda Carrera y que el proyecto “Pan de Vida” pudo identificar, proponiendo concretamente como solución el desarrollo de competencias técnicas en panadería y pastelería para las participantes, con el objetivo de combatir la pobreza y la exclusión social que las afectan.

Con la presente investigación los autores ofrecen un estudio de las características del proyecto “Pan de Vida” como oferta de inserción laboral, sus logros alcanzados -con énfasis en las jóvenes participantes- así como la valoración de sus gestores y operadores respecto al mismo. Esta investigación es de tipo cualitativa y para su realización ha empleado herramientas tales como la revisión bibliográfica y de documentos técnicos de la intervención, la encuesta y la entrevista. Bajo el enfoque de la Gerencia Social, los autores proponen tanto una serie de conclusiones y recomendaciones pertinentes como una propuesta de mejora para que los resultados de una intervención como “Pan de Vida” puedan ver

acrecentada su eficacia, eficiencia y que con el tiempo un estudio como este pueda nutrir la proposición de políticas públicas a favor de jóvenes egresados de centros de atención residencial en el Perú, aún ausentes en la agenda de desarrollo de nuestro país.



ABSTRACT

The development intervention called "Pan de Vida" -object of study of the investigation that the authors present next- has been carried out in the district of San Miguel, Lima, in the residential care center Ermelinda Carrera, host institution temporary for minors, female, in a condition of abandonment, moral and material lack of protection as well as in situations of high risk and social vulnerability.

At the age of 18, all young people living in a shelter must face the exit of the same and start an independent life, insert themselves into social life, work and eventually family life, to have relatives willing to receive them again. Social inclusion translates into a return to life in society, with the exercise of citizens' rights and duties, within a framework of full respect for their institutions and the dignity of the people. The labor insertion in turn means the placement in the job market by matching the demands of a job opportunity with the training and experience of the job applicant.

However, this last process is difficult when the applicant does not have the appropriate development of technical skills, certification or accreditation of competences and career path to access the identified job opportunity. Such is the reality of the young women who graduate each year from the Ermelinda Carrera reception center and that the "Pan de Vida" project was able to identify, proposing concretely as a solution the development of technical skills in bakery and pastry for the participants, with the objective of combat poverty and social exclusion that affect them.

With this research, the authors offer a study of the characteristics of the "Pan de Vida" project as an offer of labor insertion, its achievements -with emphasis on the young participants- as well as the assessment of its managers and operators with respect to it. This research is of a qualitative nature and for its realization it has used tools such as the bibliographic review and technical documents of the intervention, the survey and the interview.

Under the Social Management approach, the authors propose a series of relevant conclusions and recommendations as well as a proposal for improvement so that

the results of an intervention such as "Pan de Vida" can increase its effectiveness, efficiency and that over time a study like this can nourish the proposal of public policies in favor of young graduates of residential care centers in Peru, still absent from the development agenda of our country.



SIGLAS Y ABREVIATURAS

AAAA: Agenda de Acción de Addis Abeba

ADRA: Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales

Ai.Bi.: Associazione Amici dei Bambini

AOD: Ayuda oficial al desarrollo

APCI: Agencia Peruana de Cooperación Internacional

CAR: Centro de Atención Residencial

CAS: Contratación administrativa de servicios

CD: Disco compacto

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CONFIEP: Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas

DEMUNA: Defensoría Municipal del Niño, Niña y Adolescente

EC: Ermelinda Carrera

FIP: Fondo Ítalo-Peruano

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

GIN: Grupo de Iniciativa por la Niñez

GRADE: Grupo de Análisis para el Desarrollo

INABIF: Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

MIDIS: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

MIMDES: Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social

MIMP: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables

NNA: Niños, niñas y adolescentes

ODS: Objetivos de desarrollo sostenible

OMS: Organización Mundial de la Salud

ONG: Organización No Gubernamental

PBI: Producto bruto interno

PISATI: Plan de inserción social y de acceso al trabajo individualizado

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

SENATI: Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial

SNV: Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo

UE: Unidad ejecutora

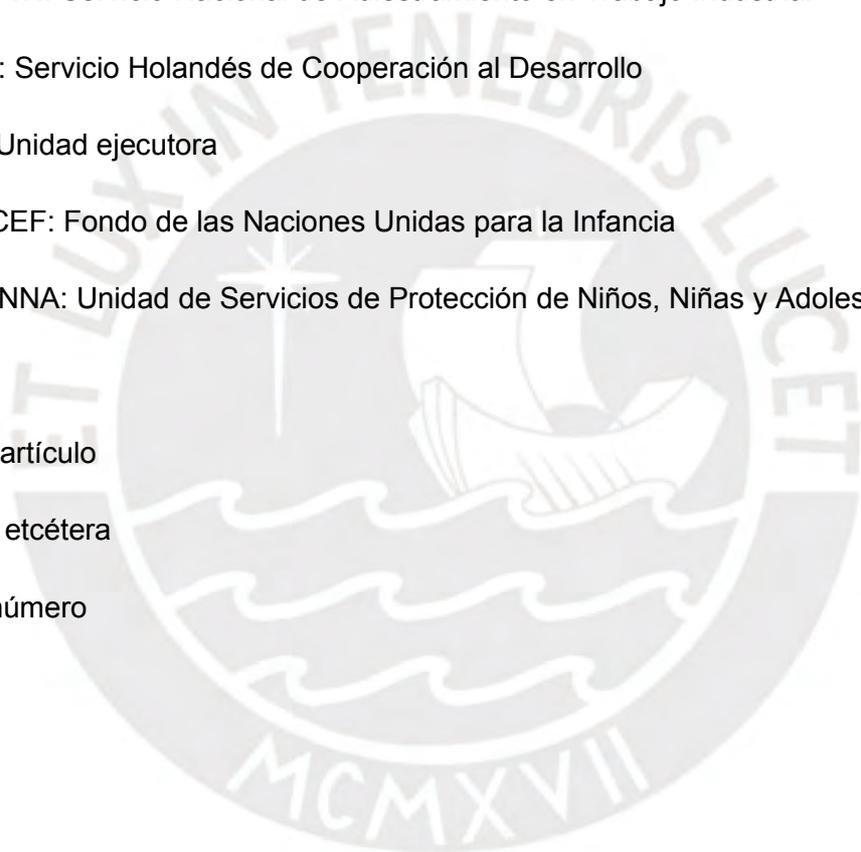
UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

USPNA: Unidad de Servicios de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes

Art.: artículo

Etc.: etcétera

N°: número



LISTA DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro N° 2.1 Esquema de articulación de actores del proyecto “Pan de Vida”

Cuadro N° 2.2 Cadena de valor del proyecto “Pan de Vida”

Figura N° 2.1 La decisión vocacional

Tabla N° 2.1 Participantes del CAR Ermelinda Carrera

Tabla N° 4.1 Propuesta formativa

Tabla N° 4.2 Participación de las jóvenes del CAR EC en la propuesta formativa

Tabla N° 4.3 Equipo de proyecto “Pan de Vida” - Área de Lima

Tabla N° 4.4 Actividades del equipo de proyecto “Pan de Vida”

Tabla N° 4.5 Tipo de actividad del equipo de proyecto “Pan de Vida”

Tabla N° 4.6 Becas otorgadas por el proyecto “Pan de Vida”

Tabla N° 4.7 Participantes becadas y certificadas CAR EC

Tabla N° 4.8 Operadores de CAR EC formados por el proyecto “Pan de Vida”

Tabla N° 4.9 Involucramiento y satisfacción de los operadores del CAR EC

Tabla N° 4.10 Logros de las actividades formativas para operadores de CAR EC

Tabla N° 4.11 Capacidades adquiridas por los operadores de CAR EC

Tabla N° 4.12 Encuentros de la Mesa de trabajo

Tabla N° 4.13 Participantes del proyecto “Pan de Vida” por área de intervención

Tabla N° 4.14 Meta y resultado de la inserción laboral

Tabla N° 4.15 Inserción laboral por área de proyecto “Pan de Vida”

Tabla N° 4.16 Ejecución presupuestal del proyecto “Pan de Vida”

Tabla N° 4.17 Matriz de actores

Tabla N° 4.18 Posicionamiento de actores del proyecto “Pan de Vida”

AGRADECIMIENTOS

Al Fondo Ítalo-Peruano, por habernos brindado la data necesaria para la realización del presente estudio, ayuda sin la cual este no habría sido posible.

A nuestro profesor, Mg. Carlos Torres Hidalgo, por su constante asesoría técnica, aliento y sentido del humor que nos fueron necesarios para seguir adelante en este noble proceso.

A Dios, por supuesto, que ha estado, está y estará siempre presente en nuestras vidas, por cuyo favor una vez más pudimos cumplir uno de nuestros más preciados sueños:

estudiar la Maestría en Gerencia Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

DEDICATORIAS

*A mis padres,
por el apoyo constante y por ser fuente de motivación
para continuar con mis metas.*

*A mi hermano Jorge Luis y a mi primo José Morales,
por incentivar me a llevar la Maestría.*

*A mi hijita Camila,
por ser el pilar de mi vida y la fuente de inspiración
para contribuir a un cambio social,
para que nuestro país sea un mejor lugar
para ella y para todos los niños.*

Dana Chilmaza Morales

*A mi madre, Martha,
la única mujer a la que he amado.*

*A mi padre, Rolando,
que desde el cielo comparte conmigo esta alegría.*

*A mi tía Ely, por supuesto.
Toda una vida presente, a mi lado.*

*A las y los jóvenes que año a año
egresan de centros de atención residencial.
Porque nuestro estudio pueda abonar a establecer
adecuadas y oportunas políticas públicas
para su desarrollo humano.*

Rolando Coronado Gamarra

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN	18
1.1 Planteamiento del problema	18
1.2 Objetivos.....	20
1.2.1 Objetivo general.....	20
1.2.2 Objetivos específicos	20
1.3 Justificación	21
CAPÍTULO II	
MARCO CONCEPTUAL.....	24
2.1 Marco conceptual social y normativo	24
2.1.1 Contexto social	24
2.1.1.1 El proyecto “Pan de Vida”	26
2.1.1.2 El Fondo Ítalo-Peruano	32
2.1.1.3 Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini	33
2.1.1.4 El CAR Ermelinda Carrera	34
2.1.2 Contexto normativo.....	35
2.1.2.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible	37
2.1.2.2 Principios jurídicos	39
2.2 Síntesis de investigaciones relacionadas.....	41
2.3 Marco teórico	44
2.3.1 Enfoques	44
2.3.1.1 Enfoque de Desarrollo Humano	44
2.3.1.2 Enfoque de Género.....	46

2.3.2 Principales conceptos	48
2.3.2.1 El abandono.....	48
2.3.2.2 La institucionalización	49
2.3.2.3 La inserción laboral.....	51
CAPÍTULO III	
DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	54
3.1 Estrategia metodológica	54
3.2 Diseño muestral.....	55
3.3 Variables e indicadores.....	56
3.4 Unidades de análisis.....	57
3.5 Fuentes de información	58
3.6 Técnicas e instrumentos de investigación.....	59
3.7 Procedimientos de información.....	60
3.7.1 Procedimiento de levantamiento de datos	60
3.7.2 Procedimiento de procesamiento de datos	63
3.7.3 Procedimiento de análisis de información	64
CAPÍTULO IV	
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	67
4.1 El proyecto “Pan de Vida” como oferta de inserción laboral.....	68
4.1.1 Características del proyecto “Pan de Vida”	69
4.1.1.1 Actividades formativas en inserción laboral.....	70
4.1.1.2 Profesionales dedicados a la ejecución de las actividades del proyecto	79
4.2 Logros del proyecto “Pan de Vida”	83
4.2.1 Certificación de competencias laborales de las jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera	84
4.2.1.1 Jóvenes participantes con capacitación teórico-práctica recibida.....	85
4.2.1.2 Participantes certificadas	88

4.2.2 Fortalecimiento de capacidades formativas de los operadores del CAR Ermelinda Carrera	93
4.2.2.1 Operadores competencias fortalecidas para la inserción laboral.....	94
4.2.3 Redes y alianzas de cooperación para la sostenibilidad de la inserción laboral de jóvenes institucionalizados	103
4.2.3.1 Instituciones relevantes que participan con compromiso en la definición e implementación de planes para la inclusión laboral de jóvenes institucionalizados	104
4.2.3.2 Mesas de diálogo con instituciones locales.....	108
4.2.4 Eficacia del proyecto “Pan de Vida”	114
4.2.5 Eficiencia del proyecto “Pan de Vida”.....	117
4.3 Valoración de los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida”	118
4.3.1 Valoración sobre competencias logradas e inserción laboral	119
4.3.1.1 Gestores y operadores participantes del proyecto “Pan de Vida”	120
4.3.1.2 Nivel de satisfacción de los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida”	122
4.3.1.3 Percepción de los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida” sobre el fortalecimiento de capacidades de las jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera y su inserción laboral	128
4.3.1.4 Efecto de la intervención sobre el logro del objetivo general propuesto por el proyecto	130
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
5.1. Sobre el proyecto “Pan de Vida” como oferta de inserción laboral	134
5.2. Sobre los logros del proyecto “Pan de Vida”	137
5.3. Sobre la valoración de los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida”	143

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE SOLUCIÓN	147
6.1 Descripción de la propuesta de solución.....	147
6.2 Enfoque	147
6.3 Objetivos.....	148
6.3.1 Objetivo general.....	148
6.3.2 Objetivos específicos	148
6.4 Desarrollo de la propuesta de solución	148
6.4.1 Focalización del grupo objetivo	149
6.4.2 Formación ocupacional.....	149
6.4.3 Intermediación laboral ante la empresa privada.....	151
6.4.4 Fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento económico.....	151
6.4.5 Promoción de una cultura de información y sensibilización.....	152
6.5 Actividades de la propuesta de solución	152
BIBLIOGRAFÍA.....	154
ANEXOS	161

INTRODUCCIÓN

Según el Diccionario de la Real Academia Española, el vocablo inserción proviene del latín *insertio* y significa acción y efecto de insertar. A su vez, insertar, que proviene del latín *insertare*, significa incluir, introducir algo en otra cosa. A la luz de ambas definiciones, inserción se refiere a un proceso por el cual se coloca dentro de un espacio específico algo que está afuera del mismo, algo que no pertenece a este. Ciertamente de ello trata la inserción laboral, de colocar dentro de un espacio (el mercado de trabajo) algo -o alguien- que está afuera del mismo (los jóvenes egresados de CAR, para el presente caso).

La definición de inserción laboral dada por Mariana Pelayo Pérez es oportuna en tanto que detallista al abordar este tema:

“... la inserción laboral es un proceso que se lleva a cabo cuando los elementos de empleabilidad como las competencias, la formación académica, la experiencia laboral y el contexto social, interactúan y se ajustan con los elementos de ocupabilidad como la demanda del mercado laboral, la coyuntura económica, la política laboral y los cambios demográficos entre otros hasta generarse una inserción a una vacante, evento que se realiza en función del potencial de los elementos de empleabilidad y la disposición de los elementos de ocupabilidad...”
(Pelayo Pérez 2012:17).

Empleabilidad y ocupabilidad: dos palabras claves e indispensables -como se puede apreciar- para poder hablar de inserción laboral como fenómeno social y económico que aporta a la mejora de las condiciones de vida de las personas. Inserción laboral que en términos más prácticos y concretos se traduce en contar con un puesto de trabajo (adecuadamente remunerado y de preferencia estable) que pueda proveer sendos recursos monetarios con los cuales adquirir bienes y servicios funcionales a la satisfacción de necesidades del ser humano.

En sintonía con lo anteriormente expuesto, el proyecto “Pan de Vida” ejecutado por Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini y financiado por el Fondo Ítalo-Peruano durante los años 2014 - 2016 fue precisamente una propuesta de cambio social

con respecto a la inserción laboral a favor de jóvenes institucionalizados, tal como se lee en su diseño lógico:

“Contribuir a la lucha contra la pobreza y la exclusión social sufrida por las/los jóvenes en situación de riesgo y vulnerabilidad (fin). Fortalecimiento de la acción público-privada para la inclusión socioeconómica de jóvenes en situación de riesgo y vulnerabilidad, validado en Lima, Lambayeque y Madre de Dios (propósito)” (Proyecto “Pan de Vida” 2013:2).

En lo concerniente a la empleabilidad, se puede afirmar que esta oferta de cambio social manejaba predominantemente dentro de su círculo de control el tema de competencias, traducido en actividades para desarrollar y fortalecer capacidades técnicas en los jóvenes institucionalizados y certificarlas. En menor medida lo hacía respecto a la formación académica de los mismos -entendiéndose esta por estudios primarios o secundarios- ofreciendo para ello en contrapeso becas de estudio en determinados oficios (panadería y pastelería, manualidades, etc.) o su experiencia laboral, compensándola con convenios institucionales para prácticas laborales. Respecto a la ocupabilidad, se puede afirmar que el proyecto contemplaba este tema en su círculo de preocupación toda vez que no dependía del mismo la demanda del mercado laboral o la coyuntura política nacional.

Sin embargo, una propuesta de desarrollo como la de “Pan de Vida” debía partir de unos antecedentes técnicos específicos, como por ejemplo un estudio de mercado o una evaluación *ex ante*, para diseñar su oferta formativa en sintonía con la demanda de una determinada fuerza de trabajo por parte de las empresas. Del mismo modo, respecto a las cuestiones políticas, el proyecto “Pan de Vida” debía tomar en consideración la dinámica de la escena política al momento de su implementación, con mayor razón si tenía por objetivo establecer una acción conjunta con instituciones del sector público como INABIF. La consideración específica de ambos contextos, privado como público, era determinante para establecer la pertinencia y efectividad del proyecto “Pan de Vida” y su repercusión en términos de cambio social en la vida de los jóvenes institucionalizados de CAR.

Siendo así, la presente investigación expondrá el trabajo acucioso que se ha llevado a cabo con el objetivo de conocer si el proyecto “Pan de Vida” alcanzó sus

metas en términos de inserción laboral y si por lo tanto puede considerarse un proyecto exitoso, visto bajo los criterios propios de un estudio de proyectos de desarrollo, tal como lo aborda Karen Marie Mokate:

“La eficacia, la eficiencia, la equidad y sostenibilidad constituyen un conjunto prioritario de criterios para el análisis y evaluación de políticas y programas, por relacionarse con la relevancia e impactos de los mismos y por haber logrado un uso convencional bastante generalizado... Estos cuatro términos forman parte de la jerga cotidiana de los que participan en la formación, la gestión y la evaluación de las políticas y programas” (Mokate 2001:5).

De esta forma, el estudio que se presenta a continuación está compuesto por seis capítulos: el primero aborda el planteamiento del problema y la justificación de estudiar el mismo. El segundo desarrolla el marco conceptual social y normativo, presenta el marco teórico, así como investigaciones precedentes. El tercer capítulo, dedicado al diseño de la investigación, trata todo lo concerniente a la estrategia metodológica empleada por los autores. El cuarto capítulo expone los resultados y hallazgos del trabajo de campo y la revisión de documentación técnica. El quinto capítulo formula las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, el sexto y último capítulo elabora una propuesta de mejora respecto a la inserción laboral de jóvenes institucionalizados, guiada por el noble deseo de mejorar sus condiciones de vida en términos de igualdad de condiciones, desarrollo de capacidades y generación de oportunidades.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El fenómeno de la institucionalización, como técnicamente se denomina al hecho de recluir a un menor en un albergue, orfanato, casa hogar o centro de atención residencial (CAR) es visto y evaluado como la principal fuente de estrés y estímulos estresantes para los niños, niñas y adolescentes (NNA), lo cual perjudica sobremanera aspectos fundamentales de su ser como la autoestima, la personalidad y la integración social (Spitz, 1945).

Llegados los 18 años, es decir la mayoría de edad, los jóvenes que egresan de CAR no disponen de los debidos recursos ni personales ni técnicos (profesión u oficio) que les permitan reinsertarse en la sociedad ni ser actores productivos en el mercado. Simplemente no consiguen ser autosuficientes y ante la frustración de no poder satisfacer sus necesidades básicas optan por los caminos de la desviación social y sus alternativas conocidas: drogas, pandillaje, delincuencia, trata de personas, etc.). Frente a ello se presenta la necesidad de atender su condición de egresados y acompañar tanto el proceso de egreso de CAR como su adecuada inserción social y laboral.

A tal fin el proyecto **“Pan de Vida: una propuesta para la inclusión social y desarrollo productivo de jóvenes vulnerables en las regiones de Lima, Lambayeque y Puerto Maldonado”** ejecutado entre los años 2014 - 2016 por la ONG italiana Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini y financiado por el Fondo Contravalor Ítalo-Peruano, buscó dar respuesta a esta problemática en el marco de asegurar el cumplimiento de la justicia y los Derechos Humanos, ofreciendo a los/as jóvenes próximos/as a egresar una preparación y formación en los oficios de panadería, pastelería así como otras actividades productivas.

El proyecto “Pan de Vida” buscó fortalecer las capacidades técnico-empresariales de los jóvenes participantes -cuyas edades estaban comprendidas entre los 14 y los 25 años- en aras de que pudiesen solventarse económicamente después de su respectivo egreso mediante una oportunidad laboral producto de su respectiva

inserción al mercado de trabajo. Sin embargo, tras la conclusión del proyecto, ni la Unidad Ejecutora ni el Entidad Financiadora realizaron una evaluación de impacto precisamente para evaluar el éxito de este proyecto y si realmente sus participantes consiguieron su objetivo o no, es decir, insertarse al mercado de trabajo, inserción traducida en una oportunidad laboral convenientemente remunerada y estable, con jóvenes empleados en los oficios en los cuales habían sido formados.

A partir de lo expuesto, la presente propuesta de investigación ha centrado su estudio en uno de los 03 CAR destinatarios del área de Lima: el CAR Ermelinda Carrera del distrito de San Miguel, que alberga a una población exclusivamente compuesta por mujeres. Esta decisión, por juicio y conveniencia, se ha establecido en virtud de la cercanía geográfica del mencionado CAR toda vez que se encuentra en la ciudad de Lima. Asimismo, tras las oportunas diligencias para poder acceder a los restantes CAR de Lima beneficiarios del proyecto (San Francisco de Asís y San Ricardo) no se encontró respuesta favorable de parte de sus directores para realizar el respectivo trabajo de campo, pese a contarse con la autorización de la Directora de Línea de la Unidad de Servicios de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes (USPNNA) adscrita a INABIF.

Bajo este marco, las preguntas específicas están referidas al CAR Ermelinda Carrera y exploran respecto a cuáles fueron las características del proyecto “Pan de Vida” en términos de inserción laboral, qué logros obtuvo en certificación de competencias laborales de las jóvenes institucionalizadas para su inserción laboral e igualmente en términos de fortalecimiento de capacidades formativas de sus operadores, funcionales a la inserción laboral de las participantes, así como cuáles fueron los logros de la intervención en términos de redes y alianzas de cooperación para la sostenibilidad de la inserción laboral de jóvenes egresados de CAR.

Es de interés de la presente investigación estudiar los logros del proyecto “Pan de Vida” así como aquellos factores que determinaron el éxito -de ser el caso- o fracaso de sus objetivos y poder ofrecer una propuesta de mejora que en un futuro alimente y refuerce políticas públicas destinadas a acompañar la inserción social y laboral de jóvenes egresados/as de CAR, reconociendo plenamente sus

derechos a una vida digna y plena en el amplio uso de sus potencialidades y capacidades, adecuadamente insertados/as como agentes de cambio en la sociedad peruana.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Identificar los logros del proyecto “Pan de Vida” en la inserción laboral de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera del distrito de San Miguel, Lima, durante los años 2014-2016 mediante el análisis de las características del programa de desarrollo y certificación de competencias laborales, la identificación de logros del proyecto en términos de alianzas y colocación laboral de las jóvenes institucionalizadas así como la valoración de los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida” respecto a las competencias logradas en las mismas y su incorporación al mercado de trabajo, con la finalidad de elaborar una propuesta de alternativas para la formulación de políticas públicas de inserción laboral.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar las características del proyecto “Pan de Vida” como oferta de inserción laboral a favor de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera.
2. Identificar los logros del proyecto “Pan de Vida” en los siguientes términos: a) Desarrollo de capacidades y certificación de competencias laborales de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera. b) Fortalecimiento de capacidades formativas de operadores de CAR para la inserción laboral de las mismas. c) Establecimiento de redes y alianzas de cooperación para la sostenibilidad de la inserción laboral de jóvenes egresados de CAR.
3. Examinar la valoración de los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida” sobre el desarrollo de capacidades y certificación de competencias logradas en las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera y su inserción laboral.

4. Elaborar una propuesta de mejora respecto a la inserción laboral de jóvenes institucionalizados que enriquezca la formulación de políticas públicas con este propósito y a favor de esta población objetivo.

1.3 Justificación

Dentro del contexto de la situación y tendencias de la cooperación internacional no reembolsable, actualmente y ante la mirada del mundo el Perú se presenta como un país de renta media con tendencia al alza, razón por la cual, por ejemplo, ha visto una reducción significativa de la ayuda oficial al desarrollo (APCI 2015:23). Eso quiere decir que el Perú ha ido abandonando su condición de país en vías de desarrollo al haber registrado un incremento de su producto interno bruto (PBI) que para el cuarto trimestre del 2017 había registrado un crecimiento del 2.2% (INEI 2017:1).

Sin embargo, Perú sigue siendo un país de marcadas desigualdades de tipo social, económica y cultural que movilizan los esfuerzos del Estado y de la sociedad civil a luchar por un mayor mejor acceso a los bienes y servicios públicos de calidad. Todo ello se traduce en una situación de pobreza que alcanza un 22.5% a nivel nacional e incidiendo con mayor fuerza en la sierra y selva rurales (INEI, 2017).

En medio de este escenario de postergación y exclusión social, con evidente y preponderante falta de oportunidades para una vida digna, son los menores de edad, puntualmente niños, niñas y adolescentes -peruanos menores de 18 años- quienes se ven más afectados por esta ausencia de posibilidades para desarrollarse integralmente como personas, conformando de este modo el 37% de la población peruana. En esta misma línea, se estima que 8,748 menores de edad viven en instituciones de acogida al abandono, lejos de un propicio ambiente familiar y social, hecho que resta 4 meses de desarrollo a sus vidas por cada año de internamiento, en niños y niñas menores de 3 años (UNICEF, 2012).

Frente a esta problemática, el Estado Peruano responde a través del MIMP -más exactamente a través del INABIF- habiendo ofrecido al término del año 2017 un

número de 2,718 atenciones integrales a niños, niñas y adolescentes albergados en los CAR adscritos a la USPNNA. De esta población atendida, el 61% fueron mujeres y el restante 39% fueron hombres. Un 65,8% fueron adolescentes (12-17 años) seguido por un 29,5% de infantes y niños (0-11 años), (INABIF 2017:8). Asistimos, entonces, al fenómeno de la institucionalización, definido por el sociólogo canadiense Erving Goffman de la siguiente manera:

“(Los institutos) son lugares de residencia (...) donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un periodo apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente” (Goffman, 1984).

Como tal, esta forma de encierro, de reclusión, delinea determinadas pautas de actitud y comportamiento, así como establece modos de socialización a su interior que repercute en la subjetividad de las personas que transcurren por organizaciones de esta naturaleza, conviviendo con similares en el mismo estado de carencia y postergación.

Un niño, niña o adolescente puede permanecer acogido en un CAR hasta el cumplimiento de su mayoría de edad -18 años para el caso peruano- y después enfrentar la vida fuera del mismo, viéndose desprovistos de recursos personales (dinero, profesión u oficio) que coadyuven a una armónica inserción en la sociedad y el mercado. No alcanzan un adecuado nivel de autosuficiencia y experimentan frustración por no poder satisfacer sus necesidades personales. Ante ello, recurren a distintas formas de desviación social como las drogas, la delincuencia o son víctimas de trata de personas o explotación laboral. Solo por este último punto, por ejemplo, se estima la existencia de 832,000 niños y niñas trabajadores con una edad comprendida entre los 6 y los 13 años, trabajando más de 36 horas a la semana (UNICEF, 2011). No se cuenta con estadísticas oficiales sobre la inserción socioeconómica de jóvenes egresados de CAR. Ello significa que no hay una oportuna política pública que contemple este tema a cabalidad, situación agravada por la ausencia de este en la agenda política del país.

Por tanto, se presenta la necesidad de brindar debida atención a la condición de egresados de CAR de miles de jóvenes mayores de 18 años que recurrieron allí desprovistos de los oportunos cuidados parentales, acompañando para tal efecto

su proceso de egreso e inserción social y laboral. Si el ingreso al CAR puede ser un hecho traumático, un segundo trauma puede sumarse al relato de vida de estos jóvenes al tener que verse obligados a dejar la institución que los acogió durante muchos años y donde encontraron techo y comida seguros, para tener que salir a enfrentar el mundo, la sociedad y el mercado, no solamente faltos de una adecuada formación académica o profesional sino también de sólidas habilidades para la vida que en conjunto garanticen su normal desenvolvimiento como agentes de cambio en pleno ejercicio de sus deberes y derechos como ciudadanos.

Estudiar un proyecto como “Pan de Vida” no solo es reconocer logros o fracasos de esta propuesta -en tanto que oferta de inserción laboral- sino también aportar a la formulación de políticas públicas en las cuales estos jóvenes se vean reconocidos como receptores de la acción del Estado, un Estado que garantiza para ellos condiciones sostenibles de una vida digna.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Marco conceptual social y normativo

2.1.1 Contexto social

Un adolescente institucionalizado comienza su preparación para el egreso del CAR aproximadamente a partir de los 15 años, momento en que los profesionales de la institución, psicólogo, abogado, trabajador social, entre otras figuras del equipo técnico de la misma, comienzan a elaborar las primeras pautas de lo que después debe ser un Plan de Vida que pueda guiar sus caminos una vez que dejen el CAR que los albergó por un determinado tiempo.

Cuando es posible, parte de este trabajo requiere establecer acciones favorables con la familia de origen (padres, tíos, abuelos) del adolescente a fin de que pueda volver a acogerlo llegada la hora del egreso. En caso de que esto no sea posible, se recurre a miembros de la familia extensa (padrinos, tíos políticos, entre otros) con los cuales conversar al respecto. De tampoco estar presentes estos últimos, entonces se contacta a personas responsables pertenecientes a alguno de los entornos afectivos del adolescente (amigos que ya hayan egresado y comenzado una vida independiente, por ejemplo) que puedan brindarle apoyo en el comienzo de esta nueva etapa de su vida. Cuando ninguno de estos escenarios es posible, los egresados -en tanto que amigos o al menos compañeros de CAR- se agrupan para comenzar una vida juntos y en autonomía.

Otra parte del trabajo del equipo técnico o equipo psicosocial del CAR a favor del adolescente próximo al egreso es empezar a familiarizarlo con la actividad económica y con las principales entidades públicas prestadoras de servicios (en temas de educación, salud, registro, por citar algunos). El gran óbice, llegados a este punto, es que por el alto número de jóvenes que egresan cada año no se consigue trabajar planes individuales de desarrollo que partan desde los mismos CAR. El personal profesional de atención es insuficiente y no se da abasto frente al número de adolescentes que egresan. Si atendemos las estadísticas, para el

2017, 922 NNA egresaron y se insertaron a sus entornos familiares (INABIF 2017:11).

Por la experiencia profesional de los autores sobre la materia, se ha podido observar que la cuestión referida al personal técnico de CAR -en términos de disciplina, cantidad y calidad- es en este caso fundamental al momento de hablar de la preparación de un joven para su egreso y posterior inserción social y laboral. Se puede apreciar que el personal no solo es insuficiente en número, tal como se exponía en el párrafo precedente, sino incompleto toda vez que no hay la diversidad de profesionales que deberían trabajar una propuesta de Plan de Vida de manera individual, por cada adolescente. En la mayoría de los casos, siempre falta al figura del educador, sociólogo o la del especialista en intermediación laboral, figuras que aparentemente no se considerarían indispensables como si las de psicólogo, abogado o trabajador social, por ejemplo.

En paralelo a esta deficiencia, debe considerarse que los profesionales dedicados a la atención cotidiana de los adolescentes muchas veces no cuentan con amplia experiencia de trabajo con poblaciones de este tipo, residentes de CAR, lo que dificulta aún más el abordaje de sus casos.

Mientras un adolescente permanece institucionalizado en un CAR no pierde completamente el contacto con el mundo externo. Tal es el caso, por ejemplo, de las salidas que efectúa hacia la institución educativa donde va a formarse (escuela, colegio no escolarizado). Bajo la debida vigilancia del personal encargado, los adolescentes pueden volver a tener contacto diario con el exterior, por lo que la salida a clases puede ser vista como una forma de romper la rutina del CAR, toda vez que de por sí demanda la atención e interés de los adolescentes, así como la concentración de sus esfuerzos en las actividades que se realizan al interior del mismo, tal como lo enuncia Goffman:

“Toda institución absorbe parte del tiempo y del interés de sus miembros y les proporciona en cierto modo un mundo propio. Tiene, en síntesis, tendencias absorbentes” (Goffman, 1984).

Ahora bien, tratándose de adolescentes próximos al egreso del CAR, con mayor razón cabe la necesidad de establecer para ellos algunas actividades formativas

(oficios) que les puedan servir de medio de trabajo para solventarse tras el egreso. A tal propósito, INABIF implementa acciones de capacitación y formación laboral por las cuales el adolescente es inscrito en instituciones de formación que al final de los estudios le expiden la respectiva acreditación (INABIF 2012:60). Sin embargo, esta línea de acción no puede contrastarse con resultados concretos y medibles toda vez que no existen estadísticas oficiales del número de jóvenes egresados de CAR insertados al mercado laboral (Proyecto “Pan de Vida” 2013:4).

El desarrollo de redes para la inserción social (familia nuclear, familia extensa, amigos) así como los aprendizajes técnicos para la inserción laboral (oficios) debe ir de la mano del desarrollo de habilidades sociales que garanticen un armónico *retorno* del adolescente a la sociedad. A nivel psicológico, los sentimientos de inseguridad e inestabilidad producto de una prolongada institucionalización juegan en contra del establecimiento de buenas relaciones interpersonales, que tienen su origen en el trauma del abandono -que tras prolongados años de internamiento- han menguado ostensiblemente en el adolescente nociones como las de autoconcepto, identidad y autoestima (Proyecto “Familia y Adolescencia”, 2008). Este escaso estado de condiciones personales impide un indispensable desarrollo de capacidades, necesarias en una persona -para nuestro caso un adolescente por egresar de CAR- para que pueda asumir un rol activo, productivo y propositivo en la sociedad y el mercado, tal como lo propone Lieve Dieren:

“Los pobres (...) son pobres y excluidos básicamente porque demuestran deficiencias en cuanto a su capital humano: un mejor nivel educativo y su capacitación o habilitación profesional permitiría una mejor inserción laboral y llevaría a la superación de su pobreza” (Dieren, 2004:4).

2.1.1.1 El proyecto “Pan de Vida”

Por el Convenio de Financiamiento del Fondo Ítalo-Peruano, CF-018-2014-FIP, se dio por formalizado el inicio del proyecto “*Pan de Vida: una propuesta para la inclusión social y desarrollo productivo de jóvenes vulnerables en las regiones de Lima, Lambayeque y Puerto Maldonado*” propuesto y ejecutado por la ONG italiana Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini. Así, se indica el 21 de setiembre de 2014 como fecha de arranque de sus actividades para, después de 02 años, terminar su ejecución el 15 de noviembre de 2016, incluidos 02 meses de periodo

de ampliación para la conclusión de actividades pendientes no cerradas dentro del marco de los 02 años.

El proyecto "Pan de Vida" contó con una financiación de S/. 2'220,288.75 para la implementación de las acciones a favor de su población objetivo, cuya edad se comprendía entre los 14 y los 25 años. Dicha población objetivo se repartía en 03 áreas de intervención, a saber:

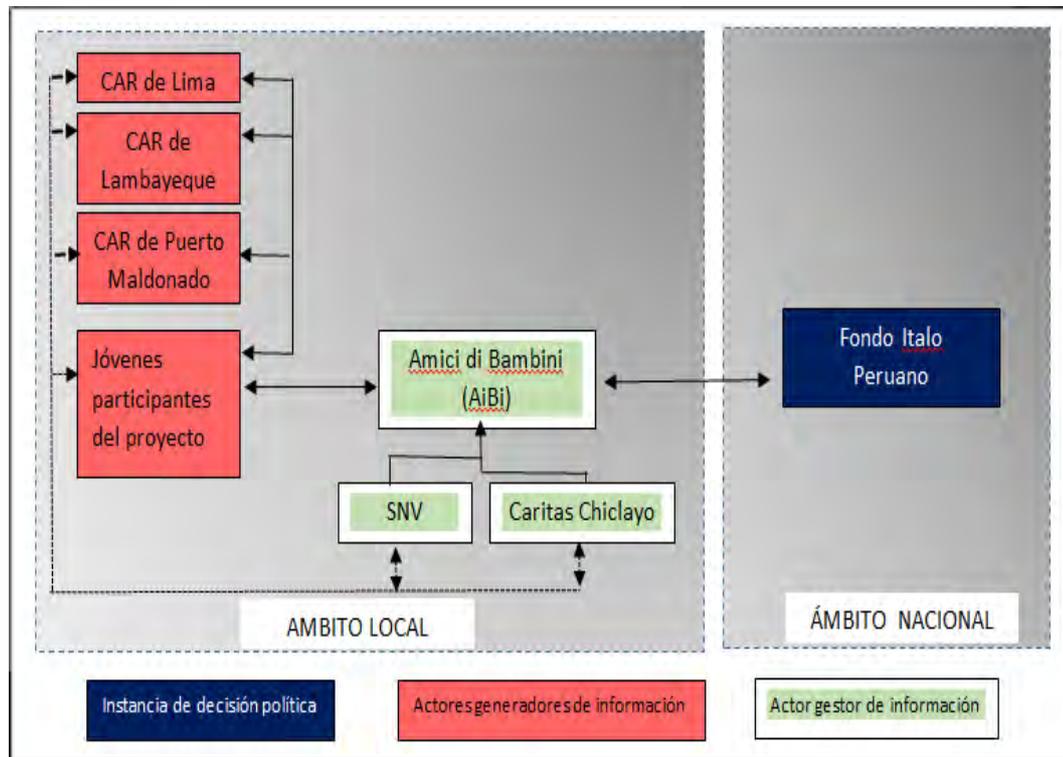
- Lima: CAR San Francisco de Asís (cercado de Lima), Ermelinda Carrera (distrito de San Miguel) y San Ricardo (distrito de Ate).
- Lambayeque: CAR Rosa María Checa y San Juan Bosco (distrito de Chiclayo).
- Puerto Maldonado: Comunidad Nativa de Infierno (distrito de Tambopata).

Todos los CAR antes mencionados, bajo gestión del Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar (INABIF) adscrito al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP).

Para garantizar una correcta implementación de las actividades, Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini estableció alianzas con socios estratégicos en las localidades del proyecto ubicadas al interior del país, por lo que en Lambayeque unió esfuerzos con Cáritas Chiclayo y en Puerto Maldonado hizo lo propio con SNV - Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo. Las 03 instituciones se constituyeron, de este modo, en actores generadores de información y bajo la coordinación de la Unidad Ejecutora, reportaban al Fondo Ítalo-Peruano no solo en su condición de financiador del proyecto "Pan de Vida" sino también como actor gestor de la información (ver Cuadro N° 2.1).

Respecto a las participantes del CAR Ermelinda Carrera, inicialmente estaba contemplado el involucramiento de 90 jóvenes (Proyecto "Pan de Vida" 2013:7). Tras la ejecución de la Actividad 1.1.1 (Evaluación y selección de participantes) fueron seleccionadas 56 jóvenes (ver Tabla N° 2.1).

**Cuadro N° 2.1 Esquema de articulación de actores del proyecto
“Pan de Vida”**



Fuente: Elaboración de los autores

Tabla N° 2.1 Participantes del CAR Ermelinda Carrera

Descripción	Número de participantes CAR EC	Expresión en porcentaje
Número de beneficiarias inicialmente planteado	90 participantes	100%
Número de beneficiarias seleccionadas	56 participantes	62%
Número de beneficiarias no seleccionadas	34 participantes	38%

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

El filtro de selección estuvo dado por evaluaciones psicológicas y entrevistas a las participantes, así como entrevistas a los operadores del CAR (Informe del 1er Cuatrimestre, 2014). Se hace referencia específica a 02 pruebas psicológicas: “Escala de Afrontamiento para Adolescentes, de Frydenberg y Lewis” y “Prueba de CASM 83”. La primera de ellas analiza las acciones frente al estrés y los recursos personales a disposición para manejarlo, como determinante del proceso de aprendizaje y desarrollo del individuo, así como su calidad de vida (Canessa

2002:192). La segunda de ellas consiste en un inventario de intereses vocacionales y ocupacionales distribuido en 11 escalas de interés, entre las cuales se tienen: ciencias fisicomatemáticas, ciencias naturales, ciencias sociales, ciencias de la comunicación, ciencias económicas y políticas, artes, etc. (Vicuña 2010:1-2). Los resultados de ambas evaluaciones no se adjuntan a los documentos técnicos relativos a la implementación de actividades del 1er cuatrimestre del proyecto a los cuales han podido tener acceso los autores.

Este 38% de participantes no seleccionadas como beneficiarias de las actividades del proyecto “Pan de Vida” es ciertamente significativo y como dato suma a la lectura final de los resultados de la intervención, sobre todo, al hablar de si el mismo fue exitoso o no como propuesta de cambio social en aras de una inserción socioeconómica.

Por su diseño lógico, el proyecto “Pan de Vida” estableció 5 resultados organizados en 2 componentes: productivo y social. De entre todas las actividades propuestas por el proyecto “Pan de Vida” para el logro de sus respectivos resultados, los autores han analizado y seleccionado para estudio aquellas que se dirigían expresamente a los participantes del área de Lima toda vez que dicha área comprendía a las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera:

Componente productivo 1

Resultado 1.1: Los jóvenes participantes con capacidades técnicas fortalecidas se desenvuelven con éxito en el desarrollo de emprendimientos.

- Actividad 1.1.4: Implementación de una “Escuela de empresa” para los adolescentes institucionalizados.

Resultado 1.2: Los jóvenes participantes aumentan sus oportunidades de empleabilidad en el mercado laboral.

- Actividad 1.2.2: Becas de estudio a jóvenes de Lima en función a sus Planes de inserción social y de acceso al trabajo individualizado (PISATI).

Componente social 2

Resultado 2.1: Los operadores locales han desarrollado y fortalecido adecuadas competencias para la inserción social de jóvenes en riesgo y vulnerabilidad.

- Actividad 2.1.1: Programas de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de los operadores de CAR en Lima.
- Actividad 2.1.3: Acompañamiento a operadores de CAR para la elaboración y puesta en marcha de PISATI.
- Actividad 2.1.4: Elaboración y validación de un manual metodológico sobre las prácticas de inclusión sociolaboral de jóvenes institucionalizados destinado a operadores de los CAR.

Resultado 2.2: Los jóvenes participantes han desarrollado y fortalecido adecuadas habilidades psicosociales e interpersonales para su inserción laboral.

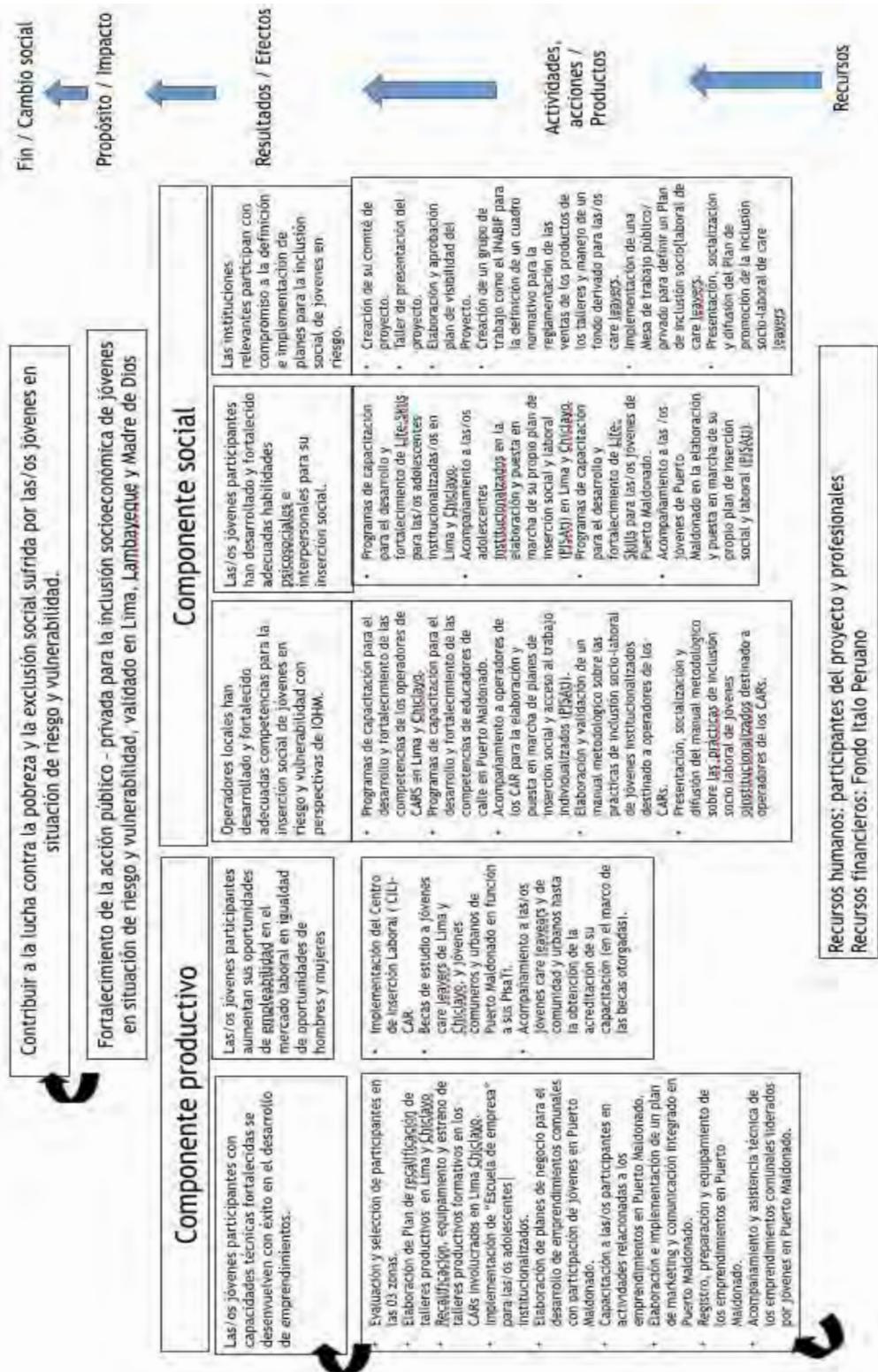
- Actividad 2.2.1: Programas de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de Life skills para las jóvenes institucionalizadas.

Resultado 2.3: Las instituciones relevantes participan con compromiso en la definición e implementación de planes para la inclusión social de jóvenes en riesgo.

- Actividad 2.3.5: Implementación de una mesa de Trabajo público-privada para definir un Plan de inclusión sociolaboral de jóvenes egresados de CAR.

Esta organización de actividades por componentes, guiadas por un propósito y fin establecía la respectiva cadena de valor del proyecto “Pan de Vida” (ver Cuadro N° 2.2).

Cuadro Nº 2.2 Cadena de valor del proyecto “Pan de Vida”



Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

2.1.1.2 El Fondo Ítalo-Peruano

El origen del FIP se remonta al año 2001, cuando los gobiernos de Perú e Italia deciden suscribir un convenio que convirtiera la deuda que nuestro país tenía con el país europeo en un importante financiamiento de proyectos sociales y productivos para el desarrollo sostenible y lucha contra la pobreza. En tal sentido, Italia ya no iba a recaudar el pago de lo que se le debía y por su parte el Perú destinaba todo ese dinero a financiar iniciativas de desarrollo, tanto públicas como privadas.

El ente creado para administrar los recursos económicos de este canje de deuda por desarrollo y la respectiva financiación de proyectos sociales y productivos fue el Fondo Contravalor Ítalo-Peruano (2001-2018) compuesto por una doble dirección: 01 Co-Director Peruano y 01 Co-Director Italiano. La deuda en mención ascendía a 200 millones de dólares.



En sus 17 años de vida institucional, el FIP ha podido financiar 300 proyectos de desarrollo, beneficiando a más de un millón de personas a lo largo y ancho de diferentes regiones del país. El respaldo que otorgó el FIP a cada una de estas iniciativas estuvo orientada bajo el principio de lucha contra la pobreza y se encaminó a ejecutar obras de infraestructura (colegios, carreteras, postas médicas, redes de agua potable y alcantarillado), apoyar iniciativas empresariales, así como a aumentar el espectro de derechos de las personas, sobre todo de aquellas en grave situación de vulnerabilidad y exclusión social.

Entrando a un detalle más específico, se sabe que Lima fue la tercera región donde el FIP financió más proyectos (29), solo superada por Huancavelica (36) y Ayacucho (32). En Lima, el monto financiado ascendió a los 71.66 millones de soles. Precisamente, con sede en Lima, el FIP financió 02 proyectos de Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini:

- Proyecto “*Luz en el camino - Fortaleciendo la participación ciudadana de adolescentes institucionalizados y jóvenes care leavers en Lima Sur*” durante los años 2010-2013.
- Proyecto “*Pan de Vida - Una propuesta para la inclusión social y desarrollo productivo de jóvenes vulnerables en las regiones de Lima, Lambayeque y Puerto Maldonado*” durante los años 2014-2016. Esta segunda alcanzó una financiación ascendente a los S/. 2'220,288.75.

2.1.1.3 Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini

En español, Amigos de los niños, Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini nace en Italia en 1986 por iniciativa de un grupo de padres adoptivos que vieron en la adopción una forma de acogida cristiana del menor abandonado y desprovisto de



los debidos cuidados parentales. Bajo esta inspiración, establece 04 líneas de acción frente al fenómeno del abandono, reconocido por la organización como una importante emergencia humanitaria a atender en el siglo XXI:

- *Prevenir el abandono*: consistente en el despliegue de acciones oportunas para apoyar familias en dificultad que -por sus problemas morales o materiales- puedan poner en riesgo de abandono a sus menores hijos.
- *Suspender el abandono*: conseguir que el menor fuera de su familia de origen pueda mantener una relación humana de tipo familiar mediante su colocación en familias externas que momentáneamente le den los cuidados necesarios.
- *Acompañar el abandono*: ejecutar intervenciones psico-sociales, preferentemente en albergues o institutos, dirigidos a seguir el proceso de los menores durante su permanencia en los mismos, desarrollando sus capacidades sociales y productivas con miras a una próxima reinserción familiar, social y laboral.
- *Superar el abandono*: que se da mediante la adopción, consiste en restablecer el derecho a ser hijo de todo menor en situación legal de abandono, para lo cual se realiza un trabajo de acompañamiento psicológico, social y legal específicos a favor de la pareja adoptante como del menor abandonado.

En Perú, Amici dei Bambini tiene acreditación ante la APCI desde el año 2008 para la realización de proyectos sociales de desarrollo. Igualmente, se encuentra acreditada ante el MIMP desde 1996 para la realización de adopciones internacionales. Entre las instituciones que han financiado proyectos de Ai.Bi. en el Perú se encuentran la Conferencia Episcopal Italiana, el Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia, Alessi Italian Design Factory y, por supuesto, el Fondo Ítalo-Peruano. Los proyectos financiados han estado dirigidos a favor de adolescentes institucionalizados en centros de atención residencial tanto públicos como privados, principalmente de Lima y Callao, desplegando acciones para su inserción familiar, social y laboral y promoviendo paralelamente una cultura de la acogida familiar y adopción.

No fue sino hasta el año 2014, con el proyecto “Pan de Vida” que Ai.Bi. pudo ampliar su espectro de intervención hacia otras ciudades del Perú, llegando hasta Chiclayo y Puerto Maldonado.

2.1.1.4 El CAR Ermelinda Carrera

La comunidad de religiosas de la Congregación Franciscanas de la Inmaculada Concepción dirige el CAR Ermelinda Carrera, ubicado en Av. La Paz 535 San Miguel - Lima bajo un convenio

específico firmado con el INABIF.

Actualmente su Directora es la Hna. Jessica Herrera y la Administradora, la Lic. Adelina Olórtegui.



La fecha de fundación de este CAR se remonta al 12 de octubre de 1869 cuando por aquel entonces comenzó a operar como un lugar de permanencia para las hijas de mujeres condenadas a prisión y que quedaban en completo abandono. Su nombre se debe a Sor Ermelinda Carrera del Valle, quien fundara el hogar inicialmente denominado Asilo de Re-Educación de Menores, pensando en brindar cuidado a las mujeres abandonadas. Hacia 1940 cambió su nombre por la denominación actual y en homenaje a su fundadora.

Su población atendida es íntegramente femenina y se distribuye en pabellones o ambientes denominados por nombres de santas católicas o advocaciones marianas, como Santa Rosa, Santa Inés, Santa Isabel, Inmaculada Concepción, María de Nazaret, Santa María y Virgen de Lourdes. Hacia el año 2014 -año de implementación del proyecto “Pan de Vida”- el CAR albergaba a 168 mujeres, de las cuales 55 eran diversamente hábiles o con habilidades especiales, con edades comprendidas entre los 06 y los 18 años.

Uno de los ambientes del CAR está destinado a acoger a mujeres con discapacidad mental, quienes han conseguido un espacio de protección luego de haber sido víctimas del abandono familiar producto del prejuicio por su condición de salud.

Las adolescentes del CAR Ermelinda Carrera tienen acceso a educación primaria y secundaria en el Colegio Cristo de la Paz que funciona al interior de la misma institución de acogida y protección. Paralelamente, las jóvenes pueden capacitarse en algunos talleres ocupacionales como panadería, corte y confección, manualidades y cosmetología. Los fines de estos talleres son netamente terapéuticos.

2.1.2 Contexto normativo

Panorama de la Cooperación Internacional

La dimensión política de la Cooperación Internacional ha visto una reconfiguración interesante respecto al Perú a partir del año 2015, cuando la ayuda oficial al desarrollo (AOD) -que por aquel entonces alcanzaba los 219 millones de dólares- ha empezado a manifestar una importante disminución. Esto en virtud de que nuestro país ha pasado a ser considerado un país de renta media-alta (APCI: 2016). Desde ese entonces, la AOD se ha redireccionado hacia África (44%) y Asia (39%) quedando en América Latina y el Caribe un porcentaje mucho menor de la misma (9%).

Dicha reconfiguración, a su vez, se ha visto marcada por 03 importantes acontecimientos a nivel mundial, a saber:

- La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus Objetivos de Desarrollo.
- La 3ª Conferencia de Financiación del Desarrollo.
- La Convención Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático - COP 21 de París.

La trascendencia de dichos eventos radica en ser momentos cumbre para repensar la acción del hombre, el impacto de las industrias y el rol de los Estados en el mundo frente a la carrera por el crecimiento económico. Repensar cómo su accionar ha degradado el medio ambiente y proponer una orientación distinta hacia el desarrollo humano, preservando el escenario natural mundial, gran herencia para las futuras generaciones.

Así, el sendero hacia el desarrollo debía de ser sostenible en el espacio-tiempo, abandonando una concepción depredadora de los recursos naturales y proponiendo cambio con irrestricto respeto por la conservación de esos mismos recursos (flora y fauna) agotables después de todo. A la par, el rol de los Estados debía ser más que decisivo para acompañar y sostener este nuevo proyecto, dotándolo de un fuerte componente político y no tan solo económico o financiero. Frente a los estragos del cambio climático nuevas formas de financiación del desarrollo debían surgir, generando conciencia y perfeccionando procesos de cambio social bajo indicadores más sofisticados de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad (Mokate: 2001).

En medio de este escenario mundial y de la nueva agenda, los países cooperantes (EEUU, Alemania, Reino Unido, Francia, entre otros) cambian la dirección de la AOD hacia aquellas regiones del mundo más afectadas por las hambrunas y la falta de oportunidades para el desarrollo humano, por lo que Perú deja de estar en la lista de países prioritarios para la asignación de fondos y desde entonces comienza a escribirse un nuevo capítulo para la cooperación internacional en nuestro país, lo que se traduce en un menor número de ONG inscritas ante la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y de sus proyectos financiados así como en el reforzamiento del rol del Estado Peruano en liderar la carrera del desarrollo humano, esfuerzo aterrizado en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS.

2.1.2.1 Objetivos de Desarrollo Sostenible

En el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (2015) se establece un consenso mundial alrededor de la misión de los países por combatir y superar la desigualdad y la destrucción del medio ambiente (CEPAL 2016:15). Este consenso resulta novedoso toda vez que fija un fuerte compromiso político de carácter internacional de cara al milenio en curso y los desafíos humanos que deben implementarse para acabar con la pobreza y la exclusión social, así como para conservar el medio ambiente, poniendo un alto a la depredación de sus recursos naturales.

La Agenda 2030 expresa el cambio de una época y el modo de entender la misma en la vida de las personas al surgir la exigencia de pensar nuevas formas de desarrollo que vayan más allá del simple crecimiento económico, la inadecuada distribución de la riqueza y una irrecuperable crisis ambiental producto del impacto de la contaminación. Como línea transversal a toda esta acción de cambio y nueva propuesta de desarrollo se encuentra la sostenibilidad, como la garantía de que las futuras generaciones podrán encontrar un mundo propicio para la vida.

Ciertamente, dos son los ejes principales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: la igualdad y el cuidado del medio ambiente. En base a los mismos se diseña un nuevo consenso mundial sobre cuáles deben ser los límites de tipo social económico y ambiental del estilo dominante del desarrollo, en aras de responder a esa falta de equilibrio, de una parte, entre las personas y las sociedades de los países. Del otro lado, entre la acción económica del hombre y el empleo de los recursos naturales en su carrera por el enriquecimiento (CEPAL 2016:22).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) encarnan ese compromiso mundial por arribar a un nuevo modelo de desarrollo que erradique las desigualdades y sienta las bases de una carrera productiva que no devaste el medio ambiente, motivo por el cual se han establecido 17 ODS, entre los cuales los más saltantes a los fines de la presente investigación son los siguientes:

ODS 1: *Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.*

ODS 5: *Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.*

ODS 8: *Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.*

ODS 17: *Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.*

Pensar y poner en práctica las acciones respectivas para el alcance de los ODS comporta la participación del Estado y de la sociedad civil/empresa privada: un Estado con fuerte carácter ejecutivo, que implemente las políticas públicas necesarias para el aumento de las condiciones de bienestar de las personas y en la otra orilla una sociedad civil activa, vigilante de que se cumplan estas tareas, promoviendo intereses comunes de la mano de una empresa privada socialmente responsable. En ese sentido, la Agenda de Acción de Addis Abeba - AAAA (Etiopía, 2015) en el marco de la 3º Conferencia Internacional sobre Financiación al Desarrollo promueve la participación de actores no estatales, al reconocer su papel transformador en la formulación de soluciones políticas encaminadas a financiar el desarrollo sostenible (APCI 2016:8).

“Es necesaria la participación y creación de alianzas con el sector privado, la sociedad civil, la comunidad científica, la academia, la filantropía y las fundaciones, quienes pueden aportar su conocimiento, ingenio, experticia, tecnología y recursos financieros para así complementar los esfuerzos estatales para la implementación de los ODS”. (AAAA 2015, párrafo 10).

De entre todos estos actores no estatales propuestos por la AAA, el sector o empresa privados es el que juega un papel determinante en el fortalecimiento de la economía de las naciones, ello mediante la construcción de infraestructura o el abastecimiento de servicios. Sin embargo, la mirada de la AAAA va más allá de ver a la empresa privada desde una posición meramente económica o productiva. La sitúa dentro del grupo de agentes de cambio para el desarrollo que efectivamente pueda acompañar con acciones específicas aquel esfuerzo estatal identificado por la AAAA.

Este es un llamado a la participación: contar con empresas más comprometidas en el desarrollo humano ya sea porque incrementan la conciencia de sus responsabilidades o por interés estratégico, llevando a cabo programas de desarrollo sostenible bajo un enfoque de responsabilidad social de empresa, la misma que aterriza en convenios de cooperación con el Estado o las ONG especializadas en temas de derechos humanos, desarrollo y medio ambiente (Giraud y Renouard 2009:21).

La acción conjunta Estado - Empresa privada va en sintonía con el ODS 17 antes anotado y apunta a dirigir esfuerzos de inversión en sectores críticos, estableciendo mecanismos nacionales de control en un marco de gobernanza económica mundial (CEPAL 2016:24).

2.1.2.2 Principios jurídicos

La sustancia y contenido de toda normatividad nacional a favor de un sistema de atención y protección de NNA reposa en la Convención sobre los Derechos del Niño al proponer -con carácter de mandato exigible a los países parte- la aplicación y cumplimiento de aquellos principios jurídicos de cariz supranacional que velan por esta población objetivo, en proceso de formación psíquica y física hasta el cumplimiento de la mayoría de edad. El objetivo máximo es el desarrollo pleno e integral de cada NNA que posteriormente pueda convertirse en un ciudadano respetuoso de la Ley, que ejerza sus derechos y que participe de manera activa y propositiva en la dinámica de la sociedad peruana.

A continuación, se detallan algunos de dichos principios jurídicos que nutren el espíritu de la legislación nacional en materia de protección y atención a NNA:

El NNA como sujeto de derecho

“El niño y el adolescente son sujetos de derechos, libertades y de protección específica”. (Código de los Niños y Adolescentes. Título Preliminar, Art. 2).

Este principio favorece la tutela de los derechos del NNA, reconoce su condición humana y su goce a la vida, a contar con una integridad, a ser libres y reconocidos

a través de una identidad. Todas estas cualidades deben serles garantizadas a fin de resguardar su desarrollo integral.

El Interés Superior del NNA

“En toda medida concerniente al niño y al adolescente que adopte el Estado a través de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, del Ministerio Público, los Gobiernos Regionales, los Gobiernos Locales y sus demás instituciones, así como en la acción de la sociedad, se considerará el Principio del Interés Superior del Niño y del Adolescente y el respeto de sus derechos”. (Código de los Niños y Adolescentes. Título Preliminar, Art. 9).

Este principio establece una obligación intersectorial e intergubernamental de consideración del NNA, sus derechos e intereses como base de toda decisión política. Se establece un compromiso a nivel de las distintas instancias del Estado para velar por su desarrollo, el mismo que también involucra a la sociedad en su conjunto, seguramente con un rol vigilante por el cumplimiento de toda disposición a favor de NNA.

No discriminación del NNA

“El presente Código se aplicará a todos los niños y adolescentes del territorio peruano, sin ninguna distinción por motivo de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política, nacionalidad, origen social, posición económica, etnia, impedimento físico o mental, o cualquier otra condición, sea propia o de sus padres o responsables”. (Código de los Niños y Adolescentes. Título Preliminar, Art. 5).

No existe ni se hace ningún tipo de distinción bajo ningún prejuicio o criterio de cualquier índole a la hora de proteger y atender a un NNA que pudiera necesitar de la acción del Estado y la justicia. Igualmente, no recae sobre los mismos el peso legal o cultural de las acciones de sus padres, tutores o responsables al momento de hacer de ellos depositarios de la acción de tutela, asistencia y promoción de las políticas públicas.

Opinión y Participación del NNA

“El niño y el adolescente que estuvieren en condiciones de formarse sus propios juicios tendrán derechos a expresar su opinión libremente en todos los asuntos que les afecten y por los medios que elijan, incluida la objeción de conciencia, y a que se tenga en cuenta sus opiniones en función de su edad y madurez”. (Código de los Niños y Adolescentes. Art. 9).

Por este principio se reconoce que el NNA tiene voz y voto en las decisiones que lo implican. Puede expresar su sentir y parecer sobre aquello que se decide sobre él y sobre su vida, en los términos que considere y valiéndose de los medios que le sean más propicios para su comunicación. De esta forma, se descarta de cualquier manera el descalificar o desestimar su opinión y apreciación sobre quiénes y aquello que le rodea.

2.2 Síntesis de investigaciones relacionadas

Proyecto: Inserción laboral de adolescentes institucionalizados

Unidad Ejecutora: ADRA Perú

En el año 2000, la Agencia Adventista para el Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA Perú) implementó un proyecto de reinserción familiar de NNA institucionalizados, tras haber encontrado como problema específico que los mismos no tenían a dónde ir después de su egreso del CAR y que aunado a ello se evidenciaba la falta de una adecuada preparación personal para que pudiesen insertarse en el mercado de trabajo.

Bajo esta necesidad, se diseñó un proyecto que tuvo como fin mejorar la competencia laboral de los adolescentes institucionalizados de Lima Metropolitana a través de la mejora de sus competencias laborales, esperando como resultados que los adolescentes desarrollasen competencias técnicas para llevar a cabo actividades económicas, las mismas que se vieran promovidas e impulsadas por el desarrollo de capacidades personales.

La oferta del proyecto estuvo comprendida por talleres de habilidades laborales (carpintería en melanina, computación, diseño de modas, diseño gráfico,

electrónica, manualidades, entre otras), talleres de gestión de negocios y microempresas, talleres de orientación vocacional y talleres de valores. La población objetivo estuvo compuesta por 233 mujeres (50.11%) y 232 hombres (49.89%), para sumar un total de 465 beneficiarios provenientes de CAR de INABIF y del Puericultorio Pérez Aranibar, cuyas edades oscilaban entre los 14 y 22 años.

Entre los resultados que el proyecto pudo contar se tuvo que un 67.96% (316 jóvenes) de la población atendida recibió una capacitación técnica. De estos, un 82.91% pudo concluir dicha capacitación. Al final, de los 465 beneficiarios de la intervención, un 41.72% (194 jóvenes) habían conseguido un trabajo (realizan algún tipo de actividad económica), en tanto que un 58.28% (271 jóvenes) no lo habían conseguido aún (no están insertados laboralmente), todo ello tras las capacitaciones técnicas, de negocios y habilidades laborales en las cuales se habían formado.

Adicionalmente, un 58.06% de los jóvenes capacitados han podido poner en práctica lo aprendido. El restante 41.94% aun no insertado estaba a la espera de poder aplicar los conocimientos adquiridos. En paralelo a la formación laboral se impulsó la implementación de negocios propios emprendidos por los jóvenes, para lo cual se les asignó un pequeño préstamo de iniciación sin intereses, con lo que se tuvo un 27.31% (127 jóvenes) receptores de dicho préstamo y 29 negocios sostenibles. Estos préstamos les facilitaron la posibilidad de adquirir insumos y equipamiento necesario para el arranque de sus emprendimientos.

Proyecto: Luz en el camino - Fortaleciendo la participación ciudadana de adolescentes institucionalizados y jóvenes care leavers en Lima Sur

Unidad Ejecutora: Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini

Entre marzo de 2010 y febrero de 2013 se implementó el proyecto “Luz en el camino” en los distritos de Lurín y Villa El Salvador, atendiendo a la necesidad de acompañamiento, formación y soporte para la inserción social y laboral en jóvenes institucionalizados. Esta ausencia de capacidades personales y técnicas dificultaban su participación en la vida ciudadana, así como impedían un adecuado ejercicio de derechos y deberes dentro de la sociedad.

Bajo esta premisa, se estableció un trabajo específico orientado a aumentar la relevancia de las temáticas de los jóvenes egresados de CAR en las políticas de protección social y de desarrollo económico, articulando toda la intervención en los resultados concretos: a) Desarrollo de capacidades psico-sociales para lograr una ciudadanía activa por parte de los jóvenes egresados de CAR. b) Incremento sus capacidades de comunicación, incidencia política y propositividad. c) Conocimiento sobre acciones para la mejora de las condiciones de vida de adolescentes institucionalizados por parte de los tomadores de decisiones y proveedores de servicios sociales.

Entre las actividades planteadas para los beneficiarios se consideró talleres de habilidades para la vida, charlas de información sobre la vida fuera del CAR, elaboración de un manual de información útil para el egreso, atención y orientación psicológica, social, vocacional y legal, elaboración de propuestas para la mejora de la vida al interior del CAR, talleres de capacitación sobre deberes ciudadanos y derechos humanos, grupos de ayuda mutua.

Respecto a las actividades de participación e incidencia política, se realizaron 02 foros públicos dedicados a la institucionalización y la reinserción social y laboral de jóvenes egresados de CAR, intervenciones itinerantes de sensibilización de la opinión pública sobre las temáticas abandono, institucionalización e inserción sociolaboral, así como cursos de capacitación al personal de CAR públicos y privados sobre los cuidados parentales y la inserción social.

La población objetivo estuvo compuesta por 235 participantes en porcentajes iguales de hombres y mujeres -institucionalizados y egresados- provenientes de la Casa hogar Juan Pablo II de Lurín y de Asociación Ciudad de los Niños de San Juan de Miraflores.

2.3 Marco teórico

2.3.1 Enfoques

La inserción laboral de jóvenes institucionalizados puede ser abordada desde varios enfoques de desarrollo, ello por la complejidad de la misma y por la existencia de múltiples identidades y necesidades de su población objetivo, que en buena medida dan cuenta de la *diversidad al interior de la diversidad*, así como de las desigualdades que van asociadas a esta (PNUD 2013:38). Esto queda mejor ilustrado cuando, por ejemplo, se habla de una adolescente institucionalizada: bajo la premisa anterior ella no solo es vulnerable por su misma experiencia de vida de institucionalización sino también por ser mujer en una sociedad aún conservadora, machista y patriarcal.

Una persona puede ser susceptible de distintas formas de vulneración a su condición humana, precisamente por concentrar en sí más de una identidad, cada una interpelada por contextos, agentes y factores de ejercicio de poder que establecen dinámicas de dominación:

“Pero las diferencias o diversidades existen, así como las relaciones de poder que interpretan esas diferencias en términos de más y menos, con consecuencias de dominio y privilegios para unos, y de subordinación para otros y otras”. (PNUD 2013:25).

En virtud de ello se debe abordar la inserción laboral asistido de múltiples enfoques que faciliten el conocimiento y entendimiento del problema pero que a la par permitan activar acciones concretas de intervención para combatir la pobreza y la exclusión social. En tal sentido, la presente propuesta de investigación considera los siguientes enfoques de desarrollo, indispensables para el abordaje del tema materia de estudio.

2.3.1.1 Enfoque de Desarrollo Humano

Producto de los innumerables debates a nivel internacional sobre el crecimiento económico de los países ligado al progreso nacional como articuladores del bienestar de las personas. Hacia la segunda mitad del siglo XX comienza a

proponerse un enfoque alternativo que inicialmente pone énfasis en la generación de empleo y el crecimiento distributivo para finalmente escalar a la satisfacción de las necesidades básicas de las personas. (Human Development Reports, 2015).

Paulatinamente se comenzó a debatir el aumento de la riqueza de la vida humana sobre el aumento de la riqueza económica de las naciones, centrando su atención en la creación de más y mejores oportunidades y posibilidades de desarrollo y elección para hombres y mujeres, arribándose entonces a poner al centro de la acción humana al ser humano mismo, merecedor de una vida digna y como fin de todo crecimiento económico nacional que provea para este la satisfacción de sus necesidades y la creación de condiciones de bienestar.

A tal fin se hace necesario crear oportunidades que las personas puedan emplear y a las cuales puedan recurrir libremente. Oportunidades funcionales al desarrollo de habilidades y capacidades que las personas puedan tomar sin ningún tipo de discriminación. De manera transversal a esta dotación de competencias se halla el flujo de información y conocimiento al cual poder acceder, como insumo fundamental para activar la dinámica de aprendizajes que puedan ser implementados en la vida cotidiana de las personas. El Enfoque de Desarrollo Humano, por lo tanto, se articula en dos dimensiones claramente establecidas: las capacidades humanas y la generación de oportunidades.

Una persona poseedora de todo lo anteriormente expuesto, esto es, conocimientos, habilidades y oportunidades puede lograr en la vida *realizaciones valiosas*, en palabras del economista Amartya Sen (Sen, 1993) que se vean traducidas en un determinado nivel de calidad de vida, donde las necesidades del ser humano estén satisfechas, necesidades no solo de tipo material (comida, vestido, vivienda) sino también de tipo emocional (afecto, autoestima, identidad y reconocimiento). Un escenario como este posibilita el ejercicio efectivo de derechos en la persona y la enrumba hacia su felicidad.

Desarrollo humano es desarrollar capacidades humanas que deriven en una vida larga y saludable, con acceso a la educación y a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida digno y de este modo tomar parte en la vida de la

comunidad. (PNUD Guatemala, 2015). Este principio encuentra su razón de ser en los primeros postulados del filósofo griego Aristóteles:

“La riqueza no es, desde luego, el bien que buscamos, pues no es más que un instrumento para conseguir algún otro fin”. (Aristóteles, *La ética a Nicómaco*).

Ese otro fin que se busca no es otro que el de la felicidad de la persona humana que va más allá de toda persecución material inmediata, felicidad que se alcanza por la práctica de la virtud mediante largos aprendizajes y lucha constante. Esa virtud está entendida por un hábito o manera de ser que debe ejecutarse permanentemente. Para el presente caso, tal hábito sería una capacidad o habilidad desarrollada y puesta en práctica de la cual se obtengan sendos beneficios, primero materiales, sobre los cuales repose la realización humana de la persona. Esa realización se encuentra en medio de la felicidad humana, donde es feliz aquel hombre que vive bien y obra bien. (Aristóteles, *La ética a Nicómaco*).

2.3.1.2 Enfoque de Género

El debate académico de los últimos 50 años se ha volcado a atender las diferencias culturales creadas por la sociedad que separan a hombres de mujeres y los sitúan en posiciones dispares frente a las oportunidades de desarrollo humano. La fuerza de este debate, impulsado por los grupos feministas en un primer momento, clamó por la promoción de los derechos de la mujer y el establecimiento de igualdad de oportunidades hombre-mujer en sociedades fuertemente marcadas por tradiciones conservadoras, patriarcales y machistas, donde la mujer era relegada a un segundo o tercer plano, preferentemente el doméstico, lejos de la actividad productiva y de la participación política en su comunidad.

Conforme se han multiplicado los espacios de debate a nivel internacional, se ha reconocido la importancia del rol de la mujer en las sociedades como agente para el fortalecimiento de la democracia y el desarrollo humano, no solo desde su papel reproductivo como madre y figura clave en la formación familiar de las futuras generaciones sino también en su rol de agente propositivo para el cambio. Es más, la mujer desarrollaría hasta un triple rol en la sociedad según Caroline Moser:

“El trabajo de la mujer no solo incluye el trabajo reproductivo, la responsabilidad de la crianza y la educación de los hijos, que garantiza el mantenimiento y la reproducción de la fuerza de trabajo. También incluye trabajo productivo, a menudo como proveedora secundaria de ingresos (...) La mujer también se involucra en actividades de gestión comunal en torno a la provisión de artículos de consumo colectivo, emprendidas en la comunidad local en contextos urbanos y rurales”. (Moser 1993:50)

Para permitir esta activa participación de la mujer en los distintos escenarios sociales es que se establece la pertinente legislación *ad hoc* que prevenga, sancione y erradique cualquier forma o tipo de violencia contra la mujer, violencia que le impide desenvolverse en la sociedad y asumiendo alguno de los roles ya mencionados, sobre todo el tercero referido a la participación comunal. El imperio de la Ley garantiza que la mujer pueda tener voz y voto, salvaguardándola de reacciones machistas que quieran impedirselo mediante el uso de la violencia. A tal efecto, existe normatividad propicia tanto a nivel internacional como nacional.

La Convención Belem Do Pará de 1995 tiene como objetivo prevenir, erradicar y sancionar la violencia contra la mujer al considerarla una grave violación a los derechos humanos y a las libertades fundamentales, porque toda forma de violencia contra la mujer es una limitación del reconocimiento de sus derechos y libertades:

“La violencia contra la mujer es una ofensa a la dignidad humana que manifiesta relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres”
(Convención Belem do Pará, 1995).

Los Estados parte, entre ellos el Perú, suscriben la condena de todo tipo de violencia contra la mujer y adoptan políticas públicas tanto de prevención y atención como de sanción frente a este tipo de violencia, pueda ser de tipo psicológico, físico, sexual, contra la mujer. Con tal propósito, existe la Ley 30364 del año 2015 que garantiza a las mujeres y a los integrantes del grupo familiar una vida plena sin violencia donde puedan ejercer sus respectivos derechos, a saber:

“(…) establece mecanismos, medidas y políticas integrales de prevención, atención y protección de las víctimas, así como reparación del daño causado y dispone la persecución, sanción y reeducación de los agresores sentenciados con el fin de garantizar a las mujeres y al grupo familiar una vida libre de violencia, asegurando el ejercicio pleno de sus derechos”. (Ley 30364, 2015).

2.3.2 Principales conceptos

2.3.2.1 El abandono

Para entender el fenómeno de la institucionalización de menores de edad primero debemos atender al abandono como problemática no solo social sino también cultural, presente fuertemente en la reciente historia peruana.

Entre las causas que orillan a que el Estado o una institución de protección a menores acoja a un NNA desprovisto de cuidados parentales, encontramos la pobreza, maltrato físico y psicológico, abuso sexual, explotación, como los motivos más recurrentes. En tal sentido, el CAR se constituye en alternativa de vida frente a un contexto familiar disfuncional y desestructurado que no garantiza los cuidados y atenciones propias para la crianza de un NNA en condiciones adecuadas, que le permitan una formación integral, tanto física, como mental, material como emocional.

El Perú aún es un país que viene recuperándose de los efectos del terrorismo y su herencia de muerte, división social y destrucción de vidas y familias. Como fenómeno social, desintegró familias, asesinó personas y cometió incontables violaciones a los derechos humanos. Como fenómeno económico, causó daños al aparato público e infraestructura privada en un estimado que bordea los 26,000 millones de dólares (Oelschlegel 2006:1335). Después de ello, muchas familias quedaron en situación de no poder ofrecer los debidos cuidados y protección parental a sus respectivos hijos, por lo que el fenómeno del abandono de menores de edad se agravó, al punto de llegarse a estimar que más de 17 mil NNA viven alejados de un contexto familiar, albergados en CAR (Defensoría del Pueblo, 2011).

Así, entre las causas del abandono de NNA se mencionan a continuación algunas de las más importantes y recurrentes:

- Condiciones socio-económicas de la familia: escasos ingresos monetarios producto del desempleo, que impide la satisfacción de necesidades básicas. Asimismo, condiciones como el alcoholismo o la drogadicción dificultan el correcto rendimiento y actuación de las personas en sociedad, alejándolas de las oportunidades de trabajo.
- Factores culturales: abandono de NNA por ser considerados una “vergüenza” tras haber nacido como producto de una violación sexual, madres adolescentes abandonadas, niños discapacitados con padres poco informados y sensibilizados sobre su condición. También se cuenta la discriminación racial o de género. Los divorcios y las separaciones de parejas.
- Factores geopolíticos: migraciones, guerras, epidemias.

Todo ello, por lo tanto, tiene grave efecto e impacto negativo en las víctimas toda vez que afecta el proceso evolutivo del NNA en varios niveles: físico, psicológico, cognitivo, afectivo y social, lo que con el paso de los años y sin el debido control social deviene en conductas antisociales o delictivas moralmente condenables (Llobet 2008:329).

Para los fines de la presente de la presente investigación se define abandono como ausencia o falta de atención de las necesidades de un NNA por parte de sus padres o personas responsables de su cuidado y crianza. Este abandono puede ser de tipo físico, médico, educativo o emocional.

2.3.2.2 La institucionalización

La Constitución Política del Perú, en su artículo 4, proclama mandato de protección a la familia y a las personas abandonadas -incluidos NNA- al decir:

“La comunidad y el Estado protegen especialmente al niño, al adolescente, a la madre y al anciano en situación de abandono. También protegen a la familia y promueven el matrimonio. Reconocen a estos últimos como instituciones naturales y fundamentales de la sociedad”.

En ese sentido, vivir en familia representa un derecho de toda persona, el mismo que es garantizado por el Estado Peruano y su legislación. Sin embargo, como la realidad y su práctica lo demuestran, miles de NNA no pueden ejercer este derecho, desprovistos de los adecuados cuidados parentales, por lo que recurren o son conducidos a los CAR como medida que se presume temporal en tanto se atiende la corrección de los elementos disfuncionales que orillaron su salida del contexto familiar. Esta corrección, como se ha venido exponiendo, puede abarcar muchos años de su infancia y adolescencia, marcando definitivamente la primera etapa de sus vidas.

En el año 2007 se emitió la Ley General de Centros de Atención Residencial - Ley N° 29174 que establece el reglamento de estas instituciones, su funcionamiento administrativo y atribuciones de acogida para NNA en situación de abandono. Dicho reglamento quedó aprobado por medio del Decreto Supremo 008-2008 del ex Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - MIMDES (actualmente MIMP). La creación y reglamentación de los CAR responde al mandato de la Convención sobre los Derechos del Niño de 1989, que en su artículo 3 expone:

“Los Estados Parte se asegurarán de que las instituciones, servicios y establecimientos encargados del cuidado o la protección de los niños cumplan las normas establecidas por las autoridades competentes, especialmente en materia de seguridad, sanidad, número y competencia de su personal, así como en relación con la existencia de una supervisión adecuada”.

Como principio rector transversal a esta Convención se halla el Interés Superior del Niño, que propugna que todas las medidas respecto al mismo tengan base en la consideración de su interés superior en tanto persona, involucrando al Estado en la tarea de asegurar y garantizar su protección y cuidado en caso de que los padres u otros responsables no pudiesen hacerlo (Convención sobre los Derechos del Niño, 1989). En respuesta a ello, El Estado Peruano, a través del Código de los Niños y Adolescentes - Artículo 243, contempla la alternativa de la institucionalización como medida de protección al NNA en presunto estado de abandono:

“Atención integral en un establecimiento de protección especial debidamente acreditado”.

Por lo tanto, los autores entienden la institucionalización como la reclusión de un NNA en una institución pública o privada que suple temporalmente los cuidados parentales que debería recibir por parte de sus padres o responsables y de los cuales se encuentra desprovisto.

2.3.2.3 La inserción laboral

Al inicio del presente estudio, se había comenzado a trazar la definición de inserción laboral precisamente para generar una idea clara -y si se quiere de sentido común- de lo que dicho término significa y cómo el mismo es transversal a toda la investigación realizada. O, mejor dicho, es la razón de ser de esta investigación: la colocación en el mercado de trabajo de jóvenes institucionalizados.

La inserción laboral debe entenderse como un proceso específico de acceso al empleo de manera estable, total y acorde a la formación recibida para el ejercicio del mismo y de forma permanente (Pelayo Pérez 2012:17). Así, el tema recubre una doble complejidad para cualquier iniciativa de desarrollo dirigida a jóvenes institucionalizados: permitirles obtención de tal empleo y que se mantengan en el mismo con el paso del tiempo. Para afrontar la primera, ciertamente se requiere específica formación, competencias desarrolladas y certificadas. Para la segunda, oportunas habilidades sociales (disciplina, responsabilidad, compromiso, etc.) que hasta cierto punto podrían perfilarse como el valor agregado del trabajador.

Sin embargo, la inserción laboral propiamente dicha tiene varias aristas más desde las cuales debe ser abordada a fin de diseñar una línea de intervención eficaz y eficiente. Entre estas, el aumento de la población económicamente activa, las características de las relaciones laborales y su flexibilización, así como la creciente competitividad. Todas ellas facilitan o dificultan el acceso al mercado de trabajo: la primera, porque se va a tener un mayor número de personas disputando una vacante. La segunda, porque tanto el Estado como la empresa privada caminan por un sendero de presunta optimización de recursos económicos que

en ciertos casos propone un recorte de beneficios sociales y laborales al trabajador. De aquí que se tenga el régimen CAS en el Estado o las medidas que año a año propone la CONFIEP para querer “ahorrarse” la repartición de utilidades entre los empleados o “adecuar” la remuneración mínima vital a la realidad de las distintas regiones del país y de acuerdo con su productividad. La tercera, porque cada vez más hay la necesidad de tener mejores competencias técnicas para asumir procesos propositivos y productivos de diversa índole.

De su parte, las demandas del mercado se hacen más exigentes debido a que este se torna cada año más globalizado, diferenciado y especializado (Pelayo Pérez 2012:18). Entonces, se establecen dos frentes con dos actores muy bien definidos: la persona y su fuerza de trabajo como demandante de una oportunidad laboral y el mercado como oferente de dicha oportunidad. El accionar de cada uno de ellos se entiende dentro de la definición de 02 variables o factores que también comenzaron a anotarse al inicio de este trabajo, a saber: empleabilidad y ocupabilidad.

La empleabilidad depende estrictamente de la persona que demanda la oportunidad de trabajo y consiste en el cúmulo de conocimientos que posee, sus competencias certificadas, sus experiencias y sus distintas habilidades sociales para valorarla como funcional a las necesidades del mercado. Por su parte, la ocupabilidad está dada por la coyuntura económica, las políticas laborales y las ofertas de empleo en base a edad o sexo, por ejemplo. De este modo, la ocupabilidad y sus factores no dependen de la persona sino del contexto que le rodea y que determina qué tipo de trabajadores requiere y bajo qué condiciones (Romero et al:2004).

El desafío, por tanto, está en conciliar empleabilidad y ocupabilidad. En hacer el oportuno *match* entre la formación y experiencia de la persona y la demanda del mercado. Como la primera sí depende de la persona (empleabilidad), la cuestión -llegados a este punto- es entender que formación y experiencia encuentran su origen en la decisión vocacional que toma la misma desde un inicio.

Tal decisión vocacional (ver Figura N° 2.1) se ve dada por la pasión de la persona (qué quiere estudiar, qué quiere hacer, a qué se quiere dedicar), el talento de la

persona (qué es lo que en verdad puede hacer, desde una óptica realista y objetiva de identificación de capacidades, que va más allá de la ilusión o del deseo), la oferta educativa (dónde estudiar aquello que se necesita y va acorde a las capacidades, acceso y recursos para alcanzar dicha oferta) y la demanda laboral (saber si el estudio que se va a emprender y que está en sintonía con las capacidades de la persona va a ser requerido por el mercado, qué tipo de remuneración tendrá, bajo qué condiciones se dará, etc.).

Figura N° 2.1 La decisión vocacional



Fuente: Imágenes de internet

A la luz de lo expuesto, los autores dan por entendido que la inserción laboral es el acceso u obtención de una oportunidad de trabajo que va acorde a una formación y experiencia específicas, demandadas por el mercado laboral bajo condicionamientos de la coyuntura económica y política del país. La formación y experiencia dependen estrictamente de la persona y su recorrido de vida en términos profesionales para presentarse como una alternativa de fuerza de trabajo (empleabilidad). Las demandas del mercado -por el contrario- no dependen de la persona y se explican en atención al momento económico y político por el cual atraviesa un país, en términos de legislación laboral, coyuntura económica que establecen la generación de vacantes de trabajo (ocupabilidad).

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.1 Estrategia metodológica

La presente propuesta de investigación es cualitativa y tiene por finalidad observar, describir, analizar e interpretar cuáles fueron los logros del proyecto “Pan de Vida” en términos de:

- a) Desarrollo de capacidades y certificación de competencias laborales de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera.
- b) Fortalecimiento de capacidades formativas de operadores de CAR para la inserción laboral de las mismas.
- c) Establecimiento de redes y alianzas de cooperación para la sostenibilidad de la inserción laboral de jóvenes egresados de CAR.

Para tal fin se ha recurrido a la revisión de todos los documentos producidos en el marco del proyecto “Pan de Vida”: informes cuatrimestrales, informe de ampliación e informe de liquidación, así como documentos anexos producidos en el marco de la intervención, que dan cuenta de la medición de sus indicadores y el alcance de sus resultados.

Asimismo, se ha optado por la encuesta y entrevista aplicadas a los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida”: Co-Directores del Fondo Ítalo-Peruano, ex-Coordinadoras de proyecto, operadores del CAR Ermelinda Carrera. Ello con la finalidad de recoger y examinar su valoración sobre el desarrollo de capacidades y certificación de competencias logradas en las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera para su inserción laboral.

Por juicio y conveniencia, los autores han concentrado sus esfuerzos en entender el éxito de la inserción laboral del proyecto “Pan de Vida” -en tanto que intervención de cambio social- desde la lectura de sus gestores y operadores precisamente por ser ejecutores y agentes de dicho cambio. Las jóvenes egresadas del CAR Ermelinda Carrera no han podido ser ubicadas y contactadas debido al incomprensible recelo de la institución por socializar con los autores sus

bases de datos y directorios, los cuales habrían tenido que ser facilitados por su directiva.

Este recelo por parte de la institución, de que sus ex internas sean contactadas, podría deberse al temor de que las jóvenes egresadas pudieran socializar algunas experiencias poco positivas vividas al interior del CAR, hecho que dañase la imagen de este de cara al INABIF y la sociedad en general. Finalmente, los autores dan cuenta de la mediana-baja disponibilidad que encontraron de parte de los responsables del CAR Ermelinda Carrera para facilitar la realización del trabajo campo, consistente en la aplicación de encuestas y entrevistas a sus operadores.

3.2 Diseño muestral

Se ha establecido un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los sujetos para el estudio han sido seleccionados dada su accesibilidad y la proximidad de estos para los autores.

Siendo así, se ha definido la siguiente muestra:

- 01 Co-Director Italiano del Fondo Ítalo-Peruano.
- 01 Co-Director Peruano del Fondo Ítalo-Peruano.
- 01 Ex-Coordinadora del proyecto “Pan de Vida”.
- 01 Ex-Coordinadora de Equipo Multidisciplinario del proyecto “Pan de Vida”.
- 19 Operadores del CAR Ermelinda Carrera.

Población objetivo

Conformada por las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera.

Universo de la población objetivo

Según el proyecto, inicialmente se había considerado la participación de 90 jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera. Sin embargo, según el Informe del 1er Cuatrimestre y tras la actividad de evaluación y selección de participantes, fueron seleccionadas 56 jóvenes institucionalizadas del mencionado CAR.

3.3 Variables e indicadores

Características del proyecto “Pan de Vida” en inserción laboral

Se refiere a las particularidades o cualidades del proyecto en tanto que propuesta de cambio social orientada a la inserción laboral de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera.

Se considera como indicadores el número de actividades formativas en inserción socio-laboral para las jóvenes institucionalizadas del CAR y el número de profesionales dedicados a la ejecución de las actividades del proyecto.

Logros en certificación de competencias laborales de las jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera

Se refiere a la acreditación por parte de una institución educativa de un conocimiento teórico-práctico necesario para el desarrollo de una actividad productiva específica, impartida a las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera.

Se considera como indicadores el número de jóvenes participantes con capacitación teórico-práctica recibida y el número de participantes certificadas.

Logros en fortalecimiento de capacidades formativas de los operadores del CAR Ermelinda Carrera

Se refiere al reforzamiento y desarrollo de capacidades formativas en actividades productivas para el personal del CAR Ermelinda Carrera encargado del acompañamiento cotidiano de las jóvenes institucionalizadas.

Se considera como indicadores el número de operadores del CAR Ermelinda Carrera con competencias fortalecidas para la inserción laboral de jóvenes institucionalizadas.

Logros en redes y alianzas de cooperación para la sostenibilidad de la inserción laboral

Se refiere a los vínculos institucionales de colaboración que la Unidad Ejecutora, es decir Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini, pudo establecer con sus

contrapartes locales de interés para crear oportunidades de inserción laboral a favor de jóvenes egresados de CAR.

Se considera como indicadores el número de instituciones relevantes que participan con compromiso en la definición e implementación de planes para la inclusión laboral de jóvenes egresados de CAR así como número de mesa de diálogo con instituciones locales de interés por los derechos de NNA.

Valoración de los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida” respecto a las competencias logradas en las jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera e inserción laboral

Se refiere a todo aquello que los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida” han podido pensar, opinar y esperar sobre las competencias que las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera pudieron desarrollar en el marco de este, funcionales a su inserción laboral.

Se considera como indicadores el número de gestores y operadores participantes, su nivel de satisfacción, su percepción sobre el fortalecimiento de capacidades de las jóvenes institucionalizadas del CAR y su inserción laboral, así como el efecto de la intervención sobre el logro del objetivo general propuesto por el proyecto.

3.4 Unidades de análisis

La presente propuesta de investigación considera hasta 2 unidades de análisis:

En primer lugar, se tiene la documentación producida en el marco del proyecto “Pan de Vida” durante los 2 años de su ejecución (2014 - 2016). Concretamente, los autores se remiten al proyecto en sí mismo para analizar su oferta concreta - en base a estudios de demanda laboral- en términos de actividades, profesionales y recursos a favor de la inserción laboral de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera, así como los resultados alcanzados por el mismo.

Igualmente, conforman esta unidad de análisis los informes cuatrimestrales de proyecto, los informes de ampliación y liquidación de proyecto, así como todo

documento técnico producido por la unidad ejecutora en el marco de la intervención.

En segundo lugar, se considera como unidad de análisis a los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida”, a saber:

- a) Fondo Ítalo-Peruano como institución financiadora, en las personas de sus Co-Directores.
- b) Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini como Unidad Ejecutora, en las personas de sus coordinadores de proyecto.
- c) INABIF como aliado institucional de proyecto, en las personas de los operadores del CAR Ermelinda Carrera.

Desde su personal experiencia, todos estos actores han podido dar a conocer su valoración sobre las competencias desarrolladas en las jóvenes institucionalizadas, funcionales a su inserción laboral.

3.5 Fuentes de información

Para estudiar las características del proyecto “Pan de Vida” así como los logros del mismo en: a) Desarrollo de capacidades y certificación de competencias laborales de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera. b) Fortalecimiento de capacidades formativas de operadores de CAR para la inserción laboral de las mismas y c) Establecimiento de redes y alianzas de cooperación para la sostenibilidad de la inserción laboral de jóvenes egresados de CAR, se ha considerado como fuente de información todos los documentos relativos al proyecto (informes cuatrimestrales, informe de ampliación, informe de liquidación, entre otros producidos en el marco de la intervención) que dan cuenta de la implementación de sus actividades y del logro de resultados inicialmente esperados.

Una segunda fuente de información la constituyen los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida”, de quienes se ha podido recoger y examinar la respectiva valoración sobre la oferta formativa del proyecto, la formación de competencias

laborales a favor de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera y su inserción en el mercado de trabajo.

Ambas fuentes de información son al mismo tiempo las unidades de análisis de la presente propuesta de investigación, ello en virtud de que de las mismas emana la data sensible de estudio (fuente de información) y simultáneamente son la materia de interés académico (unidad de análisis).

3.6 Técnicas e instrumentos de investigación

La revisión documentaria se utiliza con el propósito de recoger información acerca de las características del proyecto como oferta de inserción laboral, conocer el número de jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera que fueron certificadas en base al desarrollo de competencias para su inserción laboral así como analizar el número de actividades de difusión y acuerdos institucionales para el establecimiento de redes y alianzas destinadas a la sostenibilidad de una acción público-privada a favor de la inserción laboral de jóvenes egresados de CAR.

La encuesta y entrevista personal se aplica a los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida” con la finalidad de obtener información subjetiva acerca de su valoración sobre las competencias logradas en las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera vinculadas a su inserción laboral.

En tal sentido, se han utilizado los siguientes instrumentos para el recojo de información:

- Guía de revisión documentaria.
- Guía de preguntas para encuesta.
- Guía de preguntas para entrevista personal.

3.7 Procedimientos de información

3.7.1 Procedimiento de levantamiento de datos

Obtención de la data

Para poder tener acceso a la data del proyecto “Pan de Vida”, en enero de 2018 los autores cursaron una carta al Fondo Ítalo-Peruano (FIP) firmada por la Dirección de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la misma se presentaba a los autores en su condición de tesisistas y se solicitaba al FIP el respectivo acceso por parte de estos a toda información relativa al proyecto en mención. Posteriormente, el FIP accedió favorablemente a colaborar con los investigadores proporcionando la data del proyecto en soporte electromagnético (CD).

Los autores procedieron a elaborar una guía de revisión documentaria que orientase la búsqueda de información según los intereses de la investigación, apuntando a los informes cuatrimestrales y documentos técnicos del proyecto “Pan de Vida”, de cuya lectura se pudiesen desprender las respuestas a las preguntas que habían establecido tanto el objetivo general como los objetivos específicos del presente estudio.

Un siguiente paso estuvo dado por la elaboración de los instrumentos de recolección de información para efectuar el respectivo trabajo de campo, consistentes en 02 guías de preguntas para encuesta y entrevista personal, a ser aplicadas a los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida”: Co-Directores FIP, ex-Coordinadoras de proyecto, operadores de CAR Ermelinda Carrera.

Trabajo de campo

En junio de 2018 se cursó comunicación al INABIF a fin de conseguir acceso al CAR Ermelinda Carrera para la aplicación de las encuestas y entrevista personal a sus operadores. En efecto, los investigadores no podían acudir directamente al mismo a realizar el trabajo de campo toda vez que el CAR depende directamente del INABIF y requiere de su consentimiento para poder permitir accesos de este

tipo. En todo momento se remarcó la necesidad de tal permiso, más aún por tratarse de una investigación académica que buscaba recabar información sensible sobre las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera.

Posteriormente el INABIF, mediante la USPNNA, aceptó que los autores pudieran tener acceso al CAR, brindando previamente información técnica sobre la investigación (Plan de Tesis) así como los instrumentos de recojo de información para que pudiesen pasar por una revisión. Paralelamente, los autores fueron invitados a firmar una carta de compromiso por la confidencialidad del procedimiento y el manejo de información sensible de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera.

Después de ello, el trabajo para los autores estuvo concretamente dirigido a establecer coordinaciones con la Dirección del CAR a fin de fijar fechas para la aplicación de encuestas y entrevistas personales. Es de anotar que esta etapa fue una de las más demandantes en términos de tiempo y paciencia para los autores debido a las demoras administrativas con que respondía el CAR, el mismo que hace un uso poco eficiente de sus recursos comunicativos (teléfono, e-mail) concediendo respuestas en tiempos dilatados. Los investigadores han tenido que insistir reiteradas veces para poder obtener una respuesta por parte de la Dirección del CAR.

Aplicación de encuestas

Hacia mediados de julio de 2018 se pudo aplicar a 15 profesionales, operadores del CAR Ermelinda Carrera, la encuesta elaborada por los autores que estaba acompañada por un consentimiento informado. En lo concerniente a las jóvenes egresadas -que inicialmente se constituían en fuente de información y unidad de análisis del presente estudio- las referencias de ubicación de estas no pudieron ser precisadas por los operadores del CAR, quienes a tal propósito remitían a los investigadores a la Dirección del CAR. A su vez, la misma declaraba no contar con una base de datos/directorio actualizado de las jóvenes egresadas.

Concretamente, en lo concerniente a la aplicación de las encuestas, los autores se presentaron, dieron alcances suficientes de las motivaciones de su

investigación e informaron a los presentes sobre los términos de su participación, así como las instrucciones propias para el llenado de la encuesta. Acto seguido, los operadores del CAR procedieron a responder las preguntas propuestas siendo asistidos por los investigadores ante posibles dudas o interrogantes que se pudieron suscitar. La aplicación total de la encuesta abarcó entre 15 y 20 minutos. El objetivo intrínseco de la aplicación de encuestas por parte de los investigadores era conocer las capacidades formativas en los operadores del CAR que habían sido fortalecidas y desarrolladas gracias al proyecto “Pan de Vida”, en virtud de favorecer el acompañamiento y atención de las jóvenes institucionalizadas.

Realización de entrevistas

En esta etapa final del trabajo campo se procedió a contactar nuevamente al FIP a fin de que los autores pudieran entrevistar a profundidad a sus Co-Directores, ello en agosto de 2018. Con una guía de preguntas abiertas, se entrevistó en la sede del FIP tanto al Co-Director Italiano como al Co-Director Peruano. Las preguntas realizadas fueron de índole específica relativas al proyecto “Pan de Vida”, buscando recoger su valoración sobre el mismo y sus logros en términos de inserción laboral a favor de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera.

En este caso cabe resaltar que las coordinaciones para las entrevistas fueron expeditivas, demostrando el FIP total apertura a colaborar con el estudio de los autores y a poder acceder en un futuro al mismo a fin de poder llenar vacíos de conocimiento sobre el impacto del proyecto “Pan de Vida” en la inclusión sociolaboral de jóvenes egresados de CAR.

Seguidamente, se contactó a las ex-Coordinadoras del proyecto bajo idéntico propósito, quienes colaboraron facilitando sus respuestas por escrito al encontrarse trabajando fuera de Lima. En este caso también se remarca la voluntad y disponibilidad a colaborar con la investigación.

Finalmente, se entrevistó a 04 operadores del CAR Ermelinda Carrera a fin de conocer desde su personal experiencia de trabajo los aspectos positivos y negativos respecto al proyecto “Pan de Vida” y en qué medida este había sumado

a favor de la inserción laboral de las jóvenes participantes, tras la formación de competencias y certificación de capacidades.

3.7.2 Procedimiento de procesamiento de datos

Revisión documentaria

La lectura y análisis de los documentos técnicos relativos al proyecto “Pan de Vida” ha tenido como objetivo validar la información subjetiva proporcionada por los entrevistados. En tal sentido, se estableció una guía de revisión documentaria alineada con las 4 primeras variables de este estudio; es decir sobre las características del proyecto “Pan de Vida” en inserción laboral, los logros en certificación de competencias laborales, los logros en fortalecimiento de capacidades formativas de operadores de CAR y los logros en establecimiento de redes y alianzas de cooperación para la sostenibilidad de la inserción laboral. El trabajo de revisión de los documentos técnicos del proyecto “Pan de Vida” se orientó con la finalidad de encontrar información que respondiera a cada una de las variables planteadas por la presente investigación. Se revisaron en tal sentido los siguientes documentos: Informes cuatrimestrales del proyecto, Informe de ampliación, Informe de liquidación y documentos técnicos complementarios.

Encuestas

La encuesta se elaboró con preguntas y alternativas previamente establecidas a modo de facilitar la emisión de una respuesta por parte del encuestado. Ello con la finalidad de arribar a ideas clave que, como en el caso de la entrevista personal, orienten la conducción de la investigación en su etapa de hallazgos. Las encuestas fueron procesadas en MS Excel.

A continuación, se identificaron las categorías de respuesta que habían sido escogidas en cada una de las 15 encuestas. Luego se efectuó una sumatoria de respuestas similares por cada pregunta que finalmente se expresaron en un porcentaje que indique acumulación de aspectos comunes.

Entrevistas personales

Las entrevistas personales realizadas a los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida” fueron desgrabadas, utilizando para ello el procesador de textos MS Word. A continuación, se seleccionaron las ideas principales expuestas por cada entrevistado, por respuesta dada a cada una de las preguntas planteadas, obteniéndose como resultado aquellas que alcanzaron consenso o saturación.

Valiéndose siempre del procesador MS Excel, los autores elaboraron una base de datos destinada a categorizar las respuestas según su correspondencia con los indicadores.

El siguiente paso fue el establecimiento de una categorización de respuestas (criterios de organización) para arribar a las ideas clave, seleccionando respuestas significativas por pregunta y agrupando las respuestas similares (aspectos comunes) dadas por los entrevistados. Finalmente se ha determinado la frecuencia de categorías de respuesta expresada en porcentajes.

3.7.3 Procedimiento de análisis de información

La presente investigación ha sido diseñada de acuerdo a un análisis de la problemática de inserción laboral de jóvenes egresados de CAR y tiene por fin proponer tanto recomendaciones como una propuesta correctiva a la implementación de programas y proyectos de desarrollo orientados a su inserción sociolaboral.

La inserción laboral, por tanto, debe trabajarse considerando estrictamente las variables de empleabilidad (competencias, formación académica, experiencia laboral) y ocupabilidad (demanda del mercado de trabajo, coyuntura económica, política laboral) que debidamente conjugadas puedan activar una propuesta de cambio social a favor de los miles de jóvenes que año a año egresan de CAR para asumir una vida independiente, con el gran reto de reinsertarse a la sociedad y colocarse activamente en el mercado de trabajo.

Bajo el planteamiento metodológico propuesto por los autores, el presente estudio ha revisado y analizado las características del proyecto “Pan de Vida” en tanto que oferta laboral: sus actividades formativas, el desarrollo de capacidades técnicas, la certificación de competencias en las jóvenes institucionalizadas, así como el desarrollo y fortalecimiento de capacidades formativas en operadores de CAR para el acompañamiento al egreso e inserción laboral de las mismas. Igualmente, mediante la revisión de la documentación inherente a la intervención, se han analizado las acciones institucionales de la unidad ejecutora, Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini, para el establecimiento de redes y alianzas de cooperación para la proposición y sostenibilidad de la inserción laboral de jóvenes egresados de CAR.

Tomando en cuenta la importancia de la debida triangulación de la información, se ha contrastado el trabajo de gabinete con la valoración de los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida” a fin de recoger su percepción y opinión sobre los logros de la intervención en términos de inserción laboral de las jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera.

En tal sentido, los hallazgos del análisis interpretativo serán presentados por medio de los siguientes lineamientos:

- a) Características del proyecto “Pan de Vida” como propuesta de inserción laboral a favor de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera.
- b) Logros del proyecto “Pan de Vida” en los siguientes términos: desarrollo de capacidades y certificación de competencias en las jóvenes institucionalizadas, desarrollo y fortalecimiento de capacidades formativas en operadores del CAR para el acompañamiento al egreso e inserción de las mismas, establecimiento de redes y alianzas institucionales de cooperación para la promoción y sostenibilidad de la inserción laboral de jóvenes egresados de CAR.
- c) Valoración de los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida” sobre el desarrollo de capacidades, certificación de competencias e inserción laboral logrados en las jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera.

Este procedimiento de contraste de la información se ha visto guiado por determinar el éxito del proyecto “Pan de Vida” en la inserción laboral de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera (objetivo general) contrastando para ello el testimonio de los gestores y operadores de dicho proyecto (información subjetiva) con la revisión documentaria del mismo (información objetiva).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El proyecto “Pan de Vida” ejecutado por Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini y financiado por el Fondo Ítalo-Peruano entre los años 2014 - 2016 se desarrolló en 3 áreas geográficas: Lima, Lambayeque y Madre de Dios. Según el diagnóstico efectuado por la Unidad Ejecutora para el diseño de la intervención, las 3 áreas tenían en común la problemática de la inserción social y laboral que afectaba a adolescentes institucionalizados y jóvenes egresados de CAR. Para la implementación del proyecto, Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini unió esfuerzos con Cáritas del Perú y SNV - Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo para la ejecución de las actividades en Chiclayo y Madre de Dios, respectivamente.

En lo concerniente al área de Lima, 03 fueron los CAR identificados para el desarrollo de la intervención: CAR Ermelinda Carrera, CAR San Ricardo y CAR San Francisco de Asís. Como ya se ha expuesto, los autores han considerado para el presente estudio el análisis de las acciones del proyecto “Pan de Vida” como propuesta de desarrollo a favor de la inserción social y laboral de las jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera del distrito de San Miguel - Lima, comprendiendo para ello su condición de abandono e institucionalización como factores sociales fundamentales al momento de tratar su inserción laboral.

De igual modo, han sido consideradas las actividades del proyecto dirigidas a desarrollar y fortalecer en los operadores de CAR las competencias formativas necesarias para acompañar el egreso e inserción laboral de las participantes, de modo que ellos constituyen un segundo grupo destinatario de las acciones de esta intervención de desarrollo.

Por último, se analizan los resultados del proyecto “Pan de Vida” para el establecimiento de redes y alianzas de cooperación para la sostenibilidad de la inserción laboral de jóvenes egresados de CAR, ello como insumo para la formulación de políticas sociales dirigidas a esta población aún en situación de vulnerabilidad en nuestro país.

4.1 El proyecto “Pan de Vida” como oferta de inserción laboral

Todo proyecto es una realidad administrativa: una serie de pasos y acciones pensados racionalmente que encaminan a una meta específica. Tras haber estudiado la cadena de valor del proyecto “Pan de Vida” (ver Cuadro N° 2.2) se comprende que dicha intervención buscaba luchar contra la pobreza y exclusión social sufrida por los jóvenes en situación de riesgo y vulnerabilidad (fin) mediante el fortalecimiento de la actividad público-privada para su inclusión socioeconómica (propósito).

De una parte, esto sería posible propiciando la inserción laboral de los participantes (para el presente estudio, las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera) a través del aumento de sus oportunidades de empleabilidad. El proyecto “Pan de Vida” se proponía llegar a este punto con el desarrollo y certificación de competencias laborales de su población objetivo. Como actores coadyuvantes se identificaba a los operadores de CAR.

De otro lado, siempre atendiendo al propósito de la intervención, se luchaba contra la pobreza y la exclusión social que afectaba a las participantes gracias a la actividad público-privada, la cual aterrizaba su retórica en el establecimiento de redes y alianzas de cooperación para la sostenibilidad de la inserción laboral de jóvenes institucionalizados.

Sin embargo, la oferta laboral propiamente dicha que ofrecía el proyecto “Pan de Vida” reposaba en su propuesta formativa, ejecutada por los profesionales adscritos a la intervención. Las actividades con los operadores de CAR eran secundarias y en paralelo el proyecto había trazado una línea de incidencia política, que, por su carácter, era externa. En este otro ámbito se trabajaba por los participantes, pero sin los participantes.

Ellos indiscutiblemente jugaban un rol protagónico en el marco de las formaciones, razón por la cual los autores establecen que hablar del proyecto “Pan de Vida” como oferta de inserción laboral alude estrictamente a sus actividades formativas y a los profesionales que se dedicaron a impartir las mismas, ambas consideradas como características que ameritan un reconocimiento y análisis específico en pos

de entender la dinámica del desarrollo que había concebido el proyecto “Pan de Vida” para concretar aquella lucha contra la pobreza y la exclusión social que propugnaba.

4.1.1 Características del proyecto “Pan de Vida”

Tal como se ha podido anticipar en la sección precedente, las 02 características más notables que los autores han podido identificar para abordar el estudio del proyecto “Pan de Vida” como intervención de desarrollo son sus actividades de formación y los profesionales que han estado adscritos a las mismas. En tal sentido, al momento de presentar los resultados obtenidos por cada una de ellas, se podrá colegir cómo es que fueron diseñados ambos factores (oferta formativa y asignación de profesionales) bajo una óptica funcional al aumento de las oportunidades de empleabilidad de las jóvenes participantes a través del desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades técnicas.

La oferta formativa del proyecto “Pan de Vida” era vista desde el desarrollo de dos frentes: las habilidades técnicas propiamente dichas (en panadería, pastelería, gestión empresarial) y las habilidades sociales (empatía, asertividad, etc.) toda vez que se trataba de procurar a las participantes una colocación en el mercado laboral gracias a capacidades específicas que pudieran desplegar así como trabajar -bajo una constante intervención psico-social- sus competencias sociales para su desenvolvimiento en sociedad, en un marco de respeto de normas e instituciones sociales y de la dignidad de las personas.

Para la implementación y ejecución de estas actividades, el proyecto “Pan de Vida” asignó diversos cuadros profesionales bajo cuya responsabilidad se encontraba el éxito de estas, aunque todos a su vez comandados por la gerencia del proyecto, la misma que recaía en la persona del Coordinador. Dicho personal técnico se agrupaba a su vez en profesionales de coordinación y de intervención de campo. Más allá de ellos, se encontraban los formadores para el dictado de los talleres, pero cuya permanencia en el proyecto no era permanente ni de largo aliento como sí lo fue la del resto de profesionales durante los 02 años de ejecución del proyecto “Pan de Vida”.

A la luz de lo expuesto, el corazón de este proyecto radicaba en su oferta formativa (lo que impartía como actividades a favor del desarrollo de capacidades técnicas de las participantes) y en sus profesionales a cargo (los responsables de implementarla y ejecutarla en base a su específica formación y experiencia de trabajo con grupos objetivos de este tipo).

4.1.1.1 Actividades formativas en inserción laboral

Componente productivo

El proyecto “Pan de Vida” había identificado como problemática que los jóvenes egresados de CAR no solamente estaban inadecuadamente preparados para poder colocarse en el mercado de trabajo sino que tampoco contaban con habilidades personales y sociales para desarrollar una vida en independencia y relacionarse con los demás miembros de la sociedad, ello debido a una prolongada institucionalización que había mellado en sus capacidades sociales para interactuar con las personas y desenvolverse en un marco de deberes y derechos ciudadanos.

Frente a esta consideración, el proyecto “Pan de Vida” diseñó una “Escuela de Empresa”. Considerada como la actividad central del proyecto dentro del componente productivo, consistía en una capacitación técnica empresarial para la inserción laboral y desarrollo de emprendimientos de las jóvenes participantes. Esta contó con la contratación de consultores expertos en temáticas seleccionadas como panadería, pastelería, gestión empresarial y acceso al financiamiento.

Al revisar la documentación técnica del proyecto se encuentra que el 100% de dichos talleres fueron ejecutados:

Tabla N° 4.1 Propuesta formativa

Formación	Planificado	Ejecutado	Porcentaje
Panadería	24 talleres	24 talleres	100 %
Repostería	24 talleres	24 talleres	100 %
Gestión empresarial	12 talleres	12 talleres	100 %
Acceso y obtención de financiamiento	12 talleres	12 talleres	100 %

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

El CAR Ermelinda Carrera ya contaba desde antes del inicio de la intervención con talleres de panadería y pastelería, pero a decir del diagnóstico del proyecto, estos solamente tenían fines terapéuticos, por lo que se pensó en emplearlos como efectivas oportunidades de capacitación profesional de alta calidad (Proyecto “Pan de Vida” 2013:11).

La gerencia del proyecto “aprovechó” la existencia de los talleres de panadería y pastelería al considerarlos como insumo de base para poder emprender una formación técnica a favor de las participantes. En cierto modo, esta puede ser considerada una decisión oportunista pero también poco exhaustiva al momento de establecer un diagnóstico de necesidades y oportunidades de desarrollo para las mismas y en base a su perfil vocacional, el cual no necesariamente habría podido ser acorde con las actividades formativas que el proyecto proponía como oferta de inserción laboral.

Es necesario que toda iniciativa de cambio social que se emprenda sea desde el sector público como privado, ponga en el centro de sus estimaciones el interés superior del niño y del adolescente, lo cual se traduce en recoger su pensamientos, sentimientos y expectativas respecto a su propio presente y futuro. Teniendo esta línea inmediata de acción, un programa o proyecto de desarrollo no puede “facilitarse” el trabajo tomando decisiones de intervención con arreglo a los recursos materiales o humanos que encuentra más cercanos a la misma.

Para el presente caso de estudio, esto denota falta de sensibilidad respecto a las expectativas de los participantes y su historia de vida, ausencia de una verdadera

intención de acercamiento a su problemática, así como escasa competencia técnica para gestionar una alternativa de solución.

Una gestión para el desarrollo significa articular condiciones para el bienestar de las personas expuestas a riesgo social y vulnerabilidad, que desde sus inicios de diseño, implementación y ejecución pone como centro de la acción de cambio a la persona humana. Su finalidad es hacer su vida más rica de lo que ya es, pero no solo en términos materiales sino también en términos de información y conocimiento que devengan en el desarrollo de competencias y en la creación de condiciones para una vida digna.

Hacia el final de la intervención, no se registró la participación de la totalidad de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera en todos los talleres formativos (ver Tabla N° 4.2). Ello debido en parte a sus niveles de interés e involucramiento, pero también a la alta rotación de las residentes, muchas de las cuales iniciaban las formaciones, pero no las culminaban:

Tabla N° 4.2 Participación de las jóvenes del CAR EC en la propuesta formativa

Formación	Número esperado	Número alcanzado	Porcentaje
Panadería y repostería	56 participantes	13 participantes	23,21%
Gestión empresarial	56 participantes	14 participantes	25.00 %
Acceso y obtención de financiamiento	56 participantes	16 participantes	28,57 %

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto "Pan de Vida".

Adicionalmente, las jóvenes pudieron participar de capacitación en manualidades, concretamente en decoración navideña para el hogar, por un lapso de 5 días que sumaron un total de 12.5 horas y que fue desarrollado por 3 formadores (Informe del 6to Cuatrimestre 2016:35). Gracias a este breve curso, las participantes pudieron aprender a elaborar individuales, centros de mesa y coronas navideñas como oficio con el cual poder granjearse algo de dinero sobre todo en sus tiempos de ocio y como una actividad paralela a una actividad económica más significativa.

Este curso, aislado del resto de la oferta formativa -pero que según reporte de la gerencia del proyecto sí fue bien acogido por las participantes- salta a la vista por el hecho que no volvió a replicarse durante los dos años de proyecto. Al menos habría podido tener dos ediciones (dos años, dos navidades) puesto que generó tanta expectativa e interés en las jóvenes participantes.

Este capital participativo pudo haberse aprovechado de manera más oportuna toda vez que se había conseguido capturar el interés y atención de las jóvenes, por lo que entonces era posible irradiarlo al resto de cursos. No se presentó otra alternativa igual de novedosa para las jóvenes, en paralelo a las formaciones en panadería y pastelería, en lo que quedó de tiempo de ejecución del proyecto.

El proyecto, en sus Informes Cuatrimestrales, acusa falta de interés e involucramiento en las jóvenes, lo que dio por resultado una participación de estas menor a la expectativa inicial, en porcentajes que apenas alcanzan el 30% de participación por cada una de las formaciones propuestas (ver Tabla N° 4.2).

Hay falta de involucramiento en algo o por algo efectivamente cuando el mismo no interesa. Y puede no interesar precisamente porque no llama la atención de la persona. Frente a esto, la gerencia del proyecto debió considerar previamente y de manera más profundizada el perfil vocacional de las jóvenes antes de decidir y establecer un programa formativo en temas y contenidos que probablemente no llamaban la atención de las residentes.

Sabiendo que la existencia de los talleres de panadería y pastelería del CAR ya precedía al proyecto, con tales fines terapéuticos -incluso discutibles por sí mismos y ya anotados líneas arriba- pudiera ser que estos simplemente “aburrían” a las jóvenes. No se pierda de vista que la vida al interior del CAR como institución de internamiento es siempre monótona y rutinaria, administrada formalmente (Goffman, 1984).

Su población, conformada por mujeres jóvenes, adolescentes, se encontraba en una edad susceptible de dejarse sorprender por la novedad. Seguramente, tener que “aceptar” el participar en algo que ya conocían de antemano, cada día, no

despertó en ellas el interés e involucramiento que habría sido necesario para garantizar el éxito de estas formaciones.

Por otra parte, la gerencia del proyecto reporta la alta rotación de las jóvenes, muchas de las cuales egresaban antes de culminadas dichas formaciones. Este factor, incluso considerado anticipadamente, habría podido alertar sobre posibles problemas para alcanzar la meta de participación por cada taller. Haberlas seleccionado con una edad tan próxima a los 18 años comportaba un alto riesgo de que no culminasen aquello en lo que ya venían participando.

La respuesta de la gerencia del proyecto ante ello fue que esta situación no era controlable por la misma (Informe del 1er Cuatrimestre 2014:11) y que a modo de controlar la dispersión de participantes se les pudiese ofrecer el seguir participando en las actividades formativas más allá de su egreso del CAR, lo que en la práctica ciertamente no se dio. Una vez fuera, las jóvenes comenzaron una vida en independencia que difícilmente las llevó a regresar al CAR, salvo esporádicas excepciones.

Tiene lógica, desde el recorrido y experiencia de vida de las jóvenes, el no querer volver al CAR después de su egreso, precisamente por todo lo que este significa para ellas, comportando un pasado de soledad y sufrimiento, así como de poca confianza en un futuro mejor. Haber pensado que ofrecerles la posibilidad de participar en las actividades después de cumplidos los 18 años no fue en definitiva estratégico para el logro de esta meta.

Componente social

Desde este frente, el proyecto “Pan de Vida” contemplaba el desarrollo y fortalecimiento de habilidades sociales para las participantes. Este tenía por objetivo complementar la actividad productiva, desarrollando y fortaleciendo las capacidades de relacionamiento y habilidades para la vida (*Life skills* en inglés) de los jóvenes, a saber: toma de decisiones y resolución de problemas, pensamiento creativo y pensamiento crítico, comunicación y habilidades interpersonales, conciencia de sí mismo y empatía, asertividad y ecuanimidad, así como resiliencia.

Aunque no existe una lista definitiva de habilidades para la vida, las presentadas constituyen algunas de las más importantes para la construcción de capacidades sociales que preparan a una persona para la vida en sociedad (OMS, 1999). Además, cada edición de esta actividad comportó el abordaje de situaciones de violencia de género, de no discriminación a la mujer y de igualdad de oportunidades hombre - mujer, generando para ello espacios de reflexión encaminados al reconocimiento de las diferencias y el respeto de estas por una cultura de paz (Informe del 6to Cuatrimestre 2016:46).

Cada CAR debía contar con un programa propio de capacitación, constituido por 3 ediciones de 24 talleres (Proyecto "Pan de Vida" 2013:14). Paralelamente, cada uno de los participantes era acompañado en la elaboración y puesta en marcha de su Plan de inserción social y de acceso al trabajo individualizado - PISATI.

En lo concerniente al PISATI como instrumento de reconocimiento vocacional, articulador de la decisión técnico-profesional se consideraba la siguiente estructura de diseño:

- Perfil sociolaboral: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas reconocidas en el participante.
- Planificación metodológica orientada a establecer sus objetivos de vida y articulando para ello actividades funcionales, plazos de ejecución y necesidades a atender, así como referentes de soporte para el logro de dichos objetivos.

Ante ello queda establecido que el PISATI era plan de vida, pero, dentro de los límites del proyecto. Partiendo de ser una herramienta de orientación de la decisión vocacional con base en análisis del talento, muchos de sus participantes simplemente quedaban con la indicación de qué poder seguir como estudio después del egreso, tras el reconocimiento de sus potencialidades y capacidades. Sus aspiraciones vocacionales no necesariamente coincidían con la oferta del proyecto. Y este, por la limitación de sus recursos, no podía poner a su disposición una oferta tan diversificada.

Si bien es cierto que el PISATI daba a las participantes del CAR -y en general a todos los participantes del proyecto en sus 3 áreas- la posibilidad de establecer la propia aspiración vocacional, también generaba una expectativa que no encontraba posibilidad material, acarreado por tanto riesgo de frustración. A la luz de ello, el PISATI significaba más que otra cosa y en buena cuenta, un tipo de asesoría pisco-laboral y únicamente una oportunidad de realización para quienes veían su perfil emparejado con la oferta formativa del proyecto “Pan de Vida”.

Adicionalmente, las jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera pudieron recibir soporte emocional para afrontar el proceso de egreso gracias al manejo de contenidos orientadores que la Unidad Ejecutora ya había elaborado antes mediante la guía “Tiempo de crecer” que como documento plantea temas prioritarios, alternativas y consejos para jóvenes con experiencia de institucionalización que deberán afrontar el egreso del CAR.

La guía “Tiempo de crecer” fue elaborada por los jóvenes institucionalizados y egresados de la Casa hogar Juan Pablo II de Lurín durante los años 2010 - 2013 en el marco del proyecto “Luz en el camino”, ejecutado por Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini y financiado por el Fondo Ítalo-Peruano. Diagramado por la



Asociación de Comunicadores Sociales Calandria, su valor principal radicaba en ser un documento hecho por las mismas personas afectadas por el fenómeno de la institucionalización y que fue bien recibida por los participantes del proyecto “Pan de Vida” al ver cómo su problemática ya había sido tratada por jóvenes de similar condición, con miras a orientar la vida en independencia del joven que alcanzaba la mayoría de edad y egresaba por consiguiente del CAR.

Acá se desmadeja un hilo que conduce justamente al mismo proyecto “Luz en el camino”. Tal como los autores han anotado en el capítulo II del presente estudio, esta intervención estuvo orientada a trabajar sobre la relevancia de las temáticas de jóvenes institucionalizados en las políticas públicas del país, articulando para

ello la experiencia y esfuerzo de sus mismos actores, los protagonistas en primera línea de esta condición social (Proyecto “Luz en el camino”, 2010).

Al fin de convertirlos en actores de incidencia política se desarrolló en ellos sus capacidades psico-sociales como ciudadanos activos ante el Estado e instituciones de acción público-privada, se incrementaron sus competencias de comunicación e incidencia política y su conocimiento sobre acciones de mejora de las condiciones de vida de los adolescentes al interior de un CAR. Sus participantes fueron los jóvenes de los albergues Juan Pablo II de Lurín y Ciudad de los niños de San Juan de Miraflores.

Empero, a lo largo de la revisión de la documentación técnica del proyecto “Pan de Vida”, de su diseño lógico y cadena de resultados, llama la atención que el mismo no decidiera recoger las experiencias y lecciones aprendidas de “Luz en el camino” o que se invitase a participar a sus protagonistas en eventuales actividades que bien habrían podido complementar la línea de acción de “Pan de Vida” y su conocida oferta de inserción laboral. Solamente se recuperó del mismo la guía “Tiempo de crecer”.

El proyecto “Luz en el camino” se ejecutó entre los años 2010-2013 y evidenció la imperiosa necesidad por parte de sus participantes de acceder a oportunidades formativas y laborales que les significasen una mejora de sus condiciones de vida. Más allá de la línea de formación e incidencia política, los jóvenes pedían algo más concreto y es por ello por lo que, años después, vio la luz el proyecto “Pan de Vida” buscando responder a esta necesidad previamente identificada.

Sin embargo, en esta nueva propuesta de cambio social no se extrajeron las experiencias y lecciones aprendidas antes anotadas y generadas en el marco del proyecto “Luz en el camino”: la población objetivo era la misma (jóvenes institucionalizados próximos a egresar de CAR) así como la temática (colocación en el mercado laboral de los mismos).

Se perdió la oportunidad de aprovechar todo el bagaje de la primera intervención (“Luz en el camino”) y aportarlo como insumo a la segunda (“Pan de Vida”). De ello se colige que no hubo una consideración de la multidimensionalidad del

problema ni de la variedad de identidades de sus actores protagonistas (Moser 1993:50): jóvenes egresados de CAR en tanto que potenciales actores políticos de cambio con voz propia y a su vez personas como cualquiera de nosotros con necesidades materiales concretas que impulsan a trabajar.

La cuestión, entonces, es bidireccional: con la pura teoría y retórica sobre los derechos sociales y políticos no se puede comer ni tampoco siendo un mero instrumento de producción para satisfacción individual de necesidades se puede crear acción política para la generación de un cambio social a favor de una población vulnerable en específico.

Bajo el enfoque de Derechos Humanos, la vida digna se consigue con una correcta satisfacción de necesidades espirituales y materiales, gracias a la utilización de recursos oportunos obtenidos del esfuerzo personal, del trabajo. Se trata en resumidas cuentas de esto: de poder trabajar. Del trabajo como un derecho inherente, inalienable e imprescriptible a la persona humana, pero no de cualquier trabajo. No de cualquier tipo de colocación en el mercado laboral que a la larga acarree frustración por inadecuado empleo de competencias desarrolladas o simplemente por su no-uso, entendido esto último dentro de un marco de subempleo, otra forma de desfigurar la realización personal.

A la postura de que el mercado determina la formación técnica o profesional se opone la decisión vocacional y su búsqueda del correcto lugar donde colocarse dentro de dicho mercado. Esta decisión vocacional se ve establecida por la identificación del talento y las posibilidades formativas de explotarlo. Es aquí donde hacen su aparición las propuestas de desarrollo y todo su aparato técnico. El horizonte mayor de todas ellas debe ser la dignidad humana, restableciéndola en aquellos que viven en la postergación social.

Para ello, una propuesta de desarrollo debe ser lo más ambiciosa posible, por más que deba tener arreglo a sus limitados recursos humanos y económicos. Esta ambición teórico-metodológica debe ir por considerar las múltiples identidades de la persona humana -para el presente caso, de los jóvenes institucionalizados. Sujetos de acción y cambio que no solo tienen necesidad de trabajar para sostener la propia vida, sino que también están dotados de voz para la actividad política a

favor del colectivo al que pertenecen y que todavía se encuentra ausente en los grandes debates nacionales de políticas públicas a favor de poblaciones vulnerables.

4.1.1.2 Profesionales dedicados a la ejecución de las actividades del proyecto

Respecto a los profesionales dedicados a la ejecución de las actividades antes mencionadas, el proyecto “Pan de Vida” conformó un equipo integrado por especialistas que cubrían el perfil identificado por la Unidad Ejecutora, funcional al desarrollo de capacidades en las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera (ver Tabla N° 4.3).

Tabla N° 4.3 Equipo de proyecto “Pan de Vida” - Área de Lima

Profesional	Perfil	Responsabilidad
Coordinadora de proyecto	Profesional con experiencia en gestión de proyectos plurianuales de la cooperación internacional y buen nivel de relación con sectores públicos y privados	Responsable de la generación de información de las 3 áreas de proyecto, seguimiento y monitoreo del proyecto, elaboración de informes técnicos y responsable de relaciones institucionales
Asistente de proyecto	Experiencia en cogestión de proyectos de la cooperación internacional, buen nivel de análisis y experiencia en elaboración de informes técnicos	Responsable de la recolección de información técnica, procesamiento y registro actualizados de datos generados por el proyecto
Administradora de proyecto	Profesional con experiencia en gestión administrativa de proyectos multianuales de la cooperación internacional	Responsable de la recolección de información contable y administrativa de las 2 áreas de la intervención, elaboración de solicitudes de fondos y recuperación de IGV así como elaboración de informes financieros
Psicóloga Coordinadora equipo técnico área Lima	Profesional con título en psicología, experiencia multianual en proyectos cooperación y gestión de equipos multidisciplinarios. Experiencia en trabajo con jóvenes institucionalizados	Responsable directa del equipo psico-social de Lima y de las relaciones y coordinaciones con los CAR de Lima
Psicóloga equipo psico-social área Lima	Profesional con título en psicología, experiencia en proyectos de cooperación, experiencia de trabajo con jóvenes institucionalizados o grupos vulnerables	Involucramiento en actividades específicas de la intervención a nivel Lima
Trabajadora social equipo psico-social área Lima	Profesional con título en trabajo social, experiencia en proyectos de cooperación y trabajo con jóvenes institucionalizados o grupos vulnerables	Involucramiento en actividades específicas de la intervención a nivel Lima
Abogada equipo psico-social área Lima	Profesional con título en derecho, experiencia en temas de derechos de NNA y proyectos de cooperación, experiencia de trabajo con jóvenes institucionalizados o grupos vulnerables	Involucramiento en actividades específicas de la intervención a nivel Lima
Experto en intermediación laboral Equipo psico-social área Lima	Profesional en el ámbito de recursos humanos con comprobada experiencia en inserción laboral de jóvenes vulnerables	Involucramiento en actividades específicas de la intervención a nivel Lima

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

Como se puede apreciar, la experiencia de trabajo de los profesionales con jóvenes institucionalizados o grupos vulnerables era fundamental para poder formar parte del equipo del proyecto “Pan de Vida” y encaminar las actividades específicas a favor de la población objetivo, entre ellas, las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera.

Los profesionales involucrados participaban directamente en actividades específicas (ver Tabla N° 4.4).

Tabla N° 4.4 Actividades del equipo de proyecto “Pan de Vida”

Actividad de proyecto	Profesionales involucrados
- Implementación de una “Escuela de empresa” para los adolescentes institucionalizados	Consultores externos especializados en panadería, repostería, gestión empresarial y acceso/obtención de financiamiento
- Becas de estudio a jóvenes de Lima en función a sus Planes de inserción social y de acceso al trabajo individualizado (PISATI)	Equipo psico-social área Lima (psicóloga coordinadora equipo técnico, psicóloga, trabajadora social, abogada, experto en IL)
- Programas de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de los operadores de CAR en Lima	
- Acompañamiento a operadores de CAR para la elaboración y está en marcha de PISATI	
- Elaboración y validación de un manual metodológico sobre las prácticas de inclusión sociolaboral de jóvenes institucionalizados destinado a operadores de los CAR	
- Programas de capacitación para el desarrollo y fortalecimiento de Life skills para las jóvenes institucionalizadas	
- Implementación de una mesa de Trabajo público-privada para definir un Plan de inclusión sociolaboral de jóvenes egresados de CAR	Coordinadora, asistente y administradora de proyecto

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

Después de un análisis de las responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo técnico del proyecto, los autores han podido establecer que estos a su vez se dividían en profesiones de intervención y de coordinación.

Los profesionales a nivel de coordinación del proyecto “Pan de Vida” estaban dedicados a la generación de información técnica a compartir con el Fondo Ítalo-

Peruano a nivel de las 3 áreas de intervención: Lima, Lambayeque y Madre de Dios. Sobre todo, la Coordinadora de proyecto tenía un trabajo de relacionamiento institucional tanto con el financiador como con otras instituciones locales de interés, por lo que se constituía en figura de representación de la Unidad Ejecutora y del proyecto en primera línea.

Seguidos a ella, se tenía al Asistente de proyecto y a la Administradora de proyecto, cuya participación también era transversal a las 3 áreas de intervención pero que desarrollaban un trabajo de oficina, con poco contacto directo sea con el financiador que con los participantes del proyecto.

A continuación, los profesionales a nivel de intervención del proyecto “Pan de Vida” desarrollaban un trabajo específico y directo con las 56 jóvenes del CAR Ermelinda Carrera, de modo cotidiano y durante los 02 años de realización del proyecto. Ellos eran las caras familiares que las jóvenes veían en el día a día y con los cuales establecían vínculos de confianza y apertura para poder recibir la oferta formativa del proyecto.

De entre todos los integrantes del equipo psico-social, el Experto en intermediación laboral era quien concentraba en sí un importante esfuerzo por alcanzar la inserción al mercado de trabajo de las jóvenes residentes, el cual, y tal como lo indica el perfil, debía tener formación específica en recursos humanos. Su trabajo consistía en dar soporte a las participantes en su decisión vocacional, conjugando para ello talento humano, oferta formativa y oportunidad laboral. En ese sentido, el insumo básico con el cual trabajaba el Experto en intermediación laboral era el PISATI, que como ya se ha expuesto, contemplaba un análisis FODA (perfil sociolaboral) así como una estrategia para lograr el objetivo de vida (planificación metodológica).

Por ello, las figuras profesionales identificadas en la Tabla N° 4.3 se agrupaban a su vez de la siguiente manera (ver Tabla N° 4.5).

Tabla N° 4.5 Tipo de actividad del equipo de proyecto “Pan de Vida”

Tipo de actividad	Número	Porcentaje
Intervención	5 profesionales	62.5 %
Coordinación	3 profesionales	37.5 %
Total	8 profesionales	100 %

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

La responsabilidad de la formación de las jóvenes participantes recayó en los 05 profesionales de intervención, quienes tuvieron un trato directo y cotidiano con las 56 jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera. Frente a ello se concluye el número de profesionales a cargo de este aspecto fue insuficiente: tener por ejemplo un único profesional encargado de la inserción laboral no solo para las 56 jóvenes del CAR Ermelinda Carrera sino para toda el área de Lima no procuraba un mayor y mejor seguimiento de cada caso y todas sus particularidades. No hubo proporción racional entre oferta profesional y público usuario.

Futuras propuestas de este tipo necesariamente deben incluir un mayor número de profesionales en sintonía con el número de integrantes del público atendido. Igualmente, estas propuestas deben comprender especialistas en comunicación social, llamados a “vender” el proyecto y los atractivos de un público objetivo como jóvenes egresados de CAR, resaltando inteligentemente en ellos sus nuevas cualidades adquiridas en el marco de la intervención y más grandes que cualquier pasado de abandono o institucionalización que genere estigma social.

La formulación de propuestas formativas debe contemplar un estudio de demanda laboral a fin de producir recursos humanos acordes a las necesidades del mercado de trabajo, tanto más si se trata de un trabajo social específico con jóvenes institucionalizados con fuertes experiencias de vida como el abandono y la institucionalización. Una fallida colocación laboral agrava estas experiencias traumáticas y puede conducir a la persona por un camino de desviación social.

Esta es una falencia muy común al momento de diseñar programas de desarrollo de este tipo, tal como sostiene GRADE:

“Hay, en general, una disociación entre quienes proveen los servicios de capacitación y quienes lo demandan, lo que contribuye a que la capacitación diste de producir recursos humanos necesarios para las empresas” (GRADE:2007).

4.2 Logros del proyecto “Pan de Vida”

Hablar de cambio social implica modificar o alterar el estado de algo de modo que sea favorable a los intereses humanos de las personas que se ven afectadas por situaciones de vulnerabilidad o riesgo social y material.

Es imposible pensar en un proyecto de desarrollo que no persiga por fin último el cambio social de su población objetivo. Un cambio que siempre se piensa en positivo porque se vincula íntimamente una mejora de las condiciones de vida de quienes sufren o se ven afectados por diversas formas de pobreza, discriminación o exclusión que perduran hasta que se activan acciones para el desarrollo humano que buscan mitigarlas o superarlas.

Ahora bien, un programa o proyecto de desarrollo mide su aporte a este cambio social mediante sus logros a favor de su población objetivo y ese es el interés mayor de esta propuesta de estudio: conocer cuáles fueron los logros de una propuesta como la de “Pan de Vida”. En tal sentido y como ya se ha expuesto anteriormente, los logros a analizar apuntarán a las jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera y su certificación de competencias laborales e inserción laboral, a los operadores del CAR fortalecidos en sus capacidades formativas de acompañamiento para el egreso e inserción de las participantes y finalmente a la posibilidad de establecer alianzas institucionales con actores del sector público-privado para promover y sostener acciones de inserción laboral a favor de jóvenes egresados de CAR.

El logro de los objetivos de un proyecto de desarrollo es el logro de mejores condiciones de vida para quienes han inspirado el mismo. Sus buenas intenciones deben materializarse en herramientas concretas de superación de la pobreza y la exclusión social, como nuevos y útiles conocimientos, desarrollo de habilidades, potenciación de talentos pero que como tales no se vean divorciados de una

necesaria certificación, imprescindible en un mundo donde impera la cultura del papel y la evidencia.

Es por todo esto que interesa a los autores reconocer y analizar los logros del proyecto “Pan de Vida” y someterlos al escrutinio de los criterios de eficacia y eficiencia a fin de poder hablar con propiedad si el mismo fue exitoso o no en tanto alternativa de cambio social.

4.2.1 Certificación de competencias laborales de las jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera

En un mundo de alta globalización y diferenciación no basta con saber o decir que se sabe algo para poder acceder a una oportunidad de trabajo. Es necesario demostrar que se sabe mediante la presentación de la documentación respectiva que acredite dichos conocimientos. Sin la misma, es poco o nada lo que se puede conseguir en un mercado laboral cada vez más exigente y demandante de una fuerza de trabajo especializada.

En virtud de ello es que el proyecto “Pan de Vida” pensó en certificar las competencias desarrolladas y fortalecidas de las jóvenes participantes mediante una evaluación de conocimientos impartida por el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI. Dicha evaluación tendría a bien medir tanto los conocimientos teóricos como prácticos adquiridos por parte de las participantes y su capacidad para desenvolverse en posibles medios laborales inherentes a la formación recibida, a saber, los rubros de panadería y pastelería.

La meta, por tanto, de este decisivo paso de la intervención era llegar a un producto bien concreto: el diploma o certificado como soporte físico de conocimiento, funcional a la búsqueda y solicitud de una oportunidad laboral que terminara con la colocación en el mercado de trabajo. No alcanzar esta meta o llegar a menos que esto no representaba garantía o auspicio de que las participantes pudiesen ver una mejora de su calidad de vida. Esta, bajo la secuencia lógica del proyecto, se veía materializada gracias a la satisfacción de necesidades personales por medio de la adquisición de recursos económicos resultantes del trabajo.

Se aborda, por tanto, la participación de las jóvenes del CAR Ermelinda Carrera, considerada en el número de las mismas que tuvieron acceso a una formación teórico-práctica bajo la modalidad de beca de estudio y por supuesto, cuántas de ellas alcanzaron la certificación de competencias después de cursada la formación. Dicha certificación por sí misma es vista como un indicador de resultado indispensable de medir al momento de hablar de los logros de esta intervención. Así, pues, tomar en consideración este aspecto abona decididamente a una posterior evaluación de la eficacia del proyecto “Pan de Vida” tras sus dos años de intervención a favor de las jóvenes participantes.

4.2.1.1 Jóvenes participantes con capacitación teórico-práctica recibida

El proyecto “Pan de Vida” contempló que 100 participantes de las áreas de Lima y Chiclayo se beneficiasen de becas de estudio, asignadas de acuerdo con su perfil y decisión vocacional emanadas de sus respectivos PISATI. Ello con la finalidad de promover su inserción laboral e incrementar su grado de empleabilidad. El proyecto tomó en consideración las dificultades personales y sociales por las que atravesaban los jóvenes institucionalizados, muchos de los cuales frecuentemente abandonaban los estudios empezados, por lo que decidió ofrecer un acompañamiento pisco - social a los mismos hasta el término de sus estudios y certificación de competencias. Se definió entonces realizar 3 visitas de acompañamiento por cada joven participante.

El Informe del 5to Cuatrimestre del proyecto refiere lo siguiente sobre el logro de esta meta:

“Al cierre del 5to cuatrimestre se han otorgado 28 becas que se suman a las 39 becas otorgadas en cuatrimestres anteriores, sumando un total de 67 becas otorgadas...”. (Informe del 5to Cuatrimestre, 2016:25 - ver Tabla N° 4.6).

Tabla N° 4.6 Becas otorgadas por el proyecto “Pan de Vida”

Actividad	Número esperado a nivel de todo el proyecto	Número alcanzado a nivel de todo el proyecto	Porcentaje
Asignación de becas de estudio	100 becados	67 becados	67 %

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

Como ya se ha anotado anteriormente, la oferta formativa del proyecto “Pan de Vida”, en el marco de la actividad “Escuela de empresa” -actividad cardinal del componente productivo de la intervención- consistió en brindar formación en panadería, repostería, gestión empresarial y acceso/obtención de financiamiento (Tabla N° 4.1).

De las 56 jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera, se tiene que entre 13 y 16 de ellas asistieron al menos a un 70% de las sesiones formativas (Tabla N° 4.2). La asistencia fue un requisito primordial para calificarlas como aptas para recibir la respectiva certificación de la competencia adquirida. Y esto solo lo consiguen 13 jóvenes del CAR Ermelinda Carrera (ver Tabla N° 4.7).

Salta, entonces, la pregunta de qué pasó con el resto de las participantes que no pudieron mantener la frecuencia mínima de asistencia requerida para lograr la certificación. Ello, por un lado, se entiende por el interés que no terminaron de desarrollar frente a una actividad medianamente conocida por ellas en su día a día. También, porque debían egresar del CAR y después del egreso ya no retornaron a las formaciones pese a haber sido invitadas a seguirlo.

Las respuestas de la gerencia del proyecto para enfrentar y mitigar esta deserción fueron poco menos que suficientes: extender “invitación” a seguir participando no bastó y el foco de la atención, por tanto, se debió centrar en las acciones de información e involucramiento del equipo técnico para conseguir fidelizar a las jóvenes participantes, asegurando su retorno y participación más allá del egreso, a fin de que pudieran completar la asistencia mínima y obtener la certificación, funcional a sus propósitos de empleabilidad.

La fidelidad (ser fiel a algo) como idea de sentido común, se ve ampliada por la noción sociológica de legitimidad al explicar una acción social soportada por un tipo de imperativo categórico que brota de la conciencia de la persona, motivándola a desplegar ciertas pautas actitudinales y conductuales con el fin de quedar bien consigo misma, justamente porque asume dicha acción social como verdadera, buena y bella. Es lo que el sociólogo alemán Max Weber llamó acción social con arreglo a valores, de la cual emana la legitimidad como la probabilidad

de encontrar obediencia a algo y que supera al mero utilitarismo, tipo de acción social, pero con arreglo a fines (Weber 2002:20).

Frente a este insumo conceptual, lo que el proyecto “Pan de Vida” no logró fue precisamente esa legitimidad, ser legítimo a los ojos de sus participantes, quienes de haberlo encontrado y reconocido como valioso habrían asegurado su continuidad pese al egreso del CAR. La ausencia de desarrollo de una valoración positiva respecto a la intervención dejó campo para que la falta de interés cunde. Sin embargo, la Coordinadora del proyecto, como líder de la gerencia de este, tuvo otra apreciación sobre este punto:

“Por lo que pude ver en algunas ocasiones puntuales y por las apreciaciones de mis colegas del equipo psicosocial, así como de los profesores y capacitadores externos, por lo general su interés e involucramiento fue positivo” (Ex-Coordinadora de Proyecto “Pan de Vida”).

Lo que se manifiesta parte de un profesional del área de coordinación de la intervención (ver Tabla N° 4.5), ello se configura como una lectura objetiva y general del desarrollo del proyecto, en base a las lecturas individuales del equipo técnico, que como apreciación tienen basamento en resultados concretos y medibles. No obstante, estas apreciaciones o percepciones no alcanzan correlato lógico-fáctico a la luz de los datos proporcionados por la medición de indicadores: una participación (asistencia a las sesiones formativas) con real interés e involucramiento positivo de la totalidad de las 56 jóvenes del CAR Ermelinda Carrera habría comportado un porcentaje mucho mayor de participantes becadas/certificadas y no tan solo un 19% de las mismas que al final lograron acreditar competencias adquiridas (ver Tabla N° 4.7).

La gerencia del proyecto no sopesó en toda su magnitud la falta de legitimidad como alto riesgo de deserción de las participantes. No haber podido controlar este riesgo restaba evidentemente seguridad razonable al alcance de los objetivos de la intervención, tal como lo confirma la medición de indicadores. Se reconoce, por tanto, una débil metodología de la gestión del riesgo en el marco de la intervención, donde no se identificó de manera exhaustiva las necesidades de las participantes, pese a que las mismas eran la resultante de una historia de vida

signada por el abandono y la institucionalización, temáticas afines al recorrido institucional de la unidad ejecutora.

Una lectura incompleta de las necesidades de la población objetivo genera espacios descubiertos donde no se va a intervenir -precisamente por desconocimiento- y que a la larga juegan en contra del logro de las metas. Sin identificación del riesgo no hay análisis de este y por tanto no se puede esperar una respuesta técnica desde la gerencia. En este campo no identificado reposaba la falta de legitimidad hacia el proyecto “Pan de Vida” por parte de las participantes y que la gerencia del proyecto no supo ver, dando por descontado que las jóvenes desarrollarían interés e involucramiento en las actividades formativas tan solo por el mero hecho de reconocerlas funcionales a sus fines de búsqueda de trabajo.

Nuevamente, la acción social con arreglo a valores viene a cubrir este vacío metodológico: trabajar en la creencia de que lo que se hace es bueno por sí mismo. Al no haber habido este insumo, el margen de una visión utilitarista se fue ampliando en el comportamiento de las participantes y la actividad formativa del proyecto “Pan de Vida” perdió valor *per sé* al ser vista como intercambiable por cualquier otra puesto que el acento, el énfasis, estaba en el punto de llegada (colocación en el mercado de trabajo) y no en el medio hacia el mismo (sesiones formativas de desarrollo de capacidades).

4.2.1.2 Participantes certificadas

La beca de estudio ofrecida por el proyecto “Pan de Vida” consistía en brindar formación teórico-práctica específica a las participantes del proyecto. Esta formación era impartida por los consultores externos contratados para la realización de la actividad “Escuela de Empresa”.

Como ya se ha anotado, el principal requisito para que las participantes pudieran ser certificadas en la formación que habían recibido consistía en asistir al menos a un 70% de las sesiones formativas planteadas. Al culminar los estudios debían pasar una evaluación de certificación ocupacional impartida por el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial - SENATI, entidad que había sido

elegida por el proyecto “Pan de Vida” para la certificación de competencias técnicas desarrolladas en las jóvenes participantes.

De un total de 56 participantes, 13 jóvenes del CAR Ermelinda Carrera (23,21%) consiguieron la certificación en panadería y repostería como competencia laboral para su colocación en el mercado de trabajo, dentro del grupo de 67 becados (ver Tabla N° 4.7).

Tabla N° 4.7 Participantes becadas y certificadas CAR EC

Participantes	Becados y Certificados	Porcentaje
CAR EC	13	19 %
Resto de Lima, Chiclayo y Puerto Maldonado	54	81 %
Total	67	100 %

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

A partir del análisis de los indicadores previamente expuestos se comienza a colegir un no-alcance de las metas establecidas por el proyecto “Pan de Vida”. Y esto aterriza inmediatamente en los datos emanados de sus reportes técnicos, de sus Informes Cuatrimestrales.

A lo largo de la intervención, la cuestión numérica para entender el logro de resultados va en sentido decreciente. El proyecto había contemplado una asignación de 100 becas por las 03 áreas de proyecto, pero se entregan 67. Luego, se tiene 13 jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera becadas y certificadas (sobre un total de 56 seleccionadas - Tabla N° 4.2). Más adelante, al abordar la discusión sobre la eficacia y eficiencia de esta intervención (Tabla N° 4.15) se verá que de estas 13 jóvenes participantes solamente 3 logran la inserción laboral (Informe del 6to Cuatrimestre, 2016).

El tenor transversal de todo este estudio es entender que valiéndose de formación específica las participantes del proyecto habrían aumentado sus posibilidades de empleabilidad y por ende su colocación en el mercado de trabajo. Tras la lectura numérica de resultados poco auspiciosos se presenta la interrogante de qué sucedió con el resto de las jóvenes que quedaron con formación incompleta y sin

certificación. Qué tipo de trabajo estarán realizando actualmente, si quizá habrán tenido la oportunidad de cursar otros estudios y conseguir un puesto acorde a los mismos o si, con los pocos conocimientos en panadería y pastelería que alcanzaron, habrán podido subemplearse.

A ello se suma que la gran mayoría de estos, por su experiencia de vida de abandono e institucionalización, egresaban para no encontrar necesariamente un espacio familiar propicio a su desarrollo personal. La ausencia de referentes familiares representaba, entre otras cosas, no contar con alguien que pudiese costear unos estudios técnico-superiores y así, quedaba como única alternativa el forzar la colocación en el mercado de trabajo sin poseer mayores competencias. Por su parte el CAR -y en líneas generales el INABIF- no asignaba un fondo económico a los jóvenes egresados para que pudiesen sostener materialmente su vida de manera independiente (Informe del 4to Cuatrimestre 2015:33).

Todas estas interrogantes no han podido ser resueltas por los investigadores: Ai.Bi. Amici dei Bambini en su condición de unidad ejecutora del proyecto no hizo un seguimiento de sus casos post conclusión de la intervención y el FIP, como financiador, no realizó una evaluación de impacto para al menos conocer si las y los participantes de las 03 áreas de proyecto que teóricamente se insertaron laboralmente vieron mejoradas sus condiciones de vida (ver Tablas N° 4.14 y 4.15).

Entonces la pregunta cae por su propio peso: ¿Por qué una evaluación de impacto? Precisamente para poder establecer el cambio social de este proyecto en tanto intervención para el desarrollo, a través de una exploración rigurosa y sistemática de cada una de sus actividades. La misma no es posible dentro del marco de la presente investigación. Esta abona a entender la generación de valor que se desprendió del proyecto “Pan de Vida” y el logro de sus objetivos sociales -de factura ética y técnica.

De igual modo, una evaluación de impacto ayuda a entender si una intervención de desarrollo se ha convertido en un proyecto transformador, repercutiendo sobre las causas estructurales (económicas, políticas, sociales, ambientales, de género)

que provocan vulnerabilidad y desigualdad e impiden el desarrollo (Gobierno Vasco s/f: 11).

Con arreglo a esta definición conceptual y en consideración de los resultados del proyecto “Pan de Vida” respecto a la certificación de competencias de las jóvenes participantes, no puede surgir una evaluación por la cual se diga que el mismo fue transformador. Poder actuar sobre todas las causas antes mencionadas es una tarea compleja que frecuentemente encuentra fronteras en las limitaciones presupuestales o en el relativo conocimiento técnico y abordaje de estas.

En virtud de todo lo tratado en esta sección, para los autores resulta difícil concluir que hubo importantes logros respecto a la certificación de competencias de las jóvenes participantes. El ODS 8, *“Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”* no fue alcanzado por esta intervención. Este crecimiento económico pudo haber quedado como una de tantas expectativas, en primer lugar, para el resto de participantes del CAR que no alcanzaron la certificación de competencias y en seguida para aquellas que sí, pero de las cuales no se supo si lograron insertarse laboralmente en aquello por lo cual habían sido formadas en el marco del proyecto “Pan de Vida”.

El mérito y valor de la gerencia del proyecto queda, de este modo, fuertemente interpelado al considerar que para llevar a cabo toda esta propuesta de cambio se destinaron sendos recursos financieros y dos años de la vida de las participantes que ya no se podrán recuperar, reutilizar o reinvertir en otros estudios.

Sin afán alarmista, podría igualmente concluirse que la situación de las participantes pudo verse agravada precisamente por no contar con competencias técnicas específicas para desempeñar una actividad laboral. A su condición de mujeres, con experiencia de vida de institucionalización, se sumó la de estar desprovistas de tales competencias. Y no es que los autores vean la condición de ser mujer como una condición negativa o desfavorable, pero debe considerarse el contexto de prejuicio y de machismo que caracteriza a una sociedad como la peruana, aún de endeble formación cultural y educativa, que ve a la mujer como inferior al hombre, lo que lamentablemente la hace vulnerable si la misma no se

encuentra debidamente empoderada, conocedora de sus deberes y derechos así como asistida por una red público-privada de prevención, atención y protección ante la violencia de género.

Considerando que en las personas conviven múltiples identidades, estas son susceptibles de múltiples violencias dentro de toda una red de relaciones de poder existentes en nuestra sociedad, donde este público objetivo es potencialmente víctima de violencia de género (solo por ser mujeres) o de discriminación y exclusión social (por tener pasado de institucionalización o no contar con competencias técnicas para acceder a un trabajo digno).

Aquí radica entonces la necesidad de diseñar intervenciones para el desarrollo que no se queden solo en el nombre, sino que efectivamente generen cambio social. Sin competencias técnicas para el trabajo uno de los caminos que se acentúa con más fuerza para las mujeres es el de la vida doméstica, relegadas a la voluntad del hombre, sin actividad productiva ni participación política (Moser 1993:51).

El sentido, alcance y razón de ser de propuestas como “Pan de Vida” deben estar fuertemente orientados a generar valor social. De sus actividades y resultados debieran surgir experiencias que alimenten los procesos público-privados de toma de decisiones en pos del tan anhelado cambio social. Y ya se hablaría de cambio social si las intervenciones para el desarrollo pudieran revertir inicuas relaciones sociales de dominación y privilegios para unos y de subordinación para otros (PNUD 2013:25).

Bajo el enfoque de la Gerencia Social, el futuro es hoy. Como coloquialmente se suele decir, no se puede dejar para mañana lo que se puede hacer hoy. Y este espíritu de correcta ponderación del tiempo y su valor aletea de manera transversal a todo tipo de gestión social. Se vuela a insistir en que el tiempo es un recurso irrecuperable y bajo un sentido de urgencia necesario, que tenga siempre presente esta variable, se deben diseñar e implementar acciones en el presente para poder llegar a determinados estados de las cosas (y para las personas) en el futuro.

El gerente social tiene la obligación de hacer realidad una visión de futuro para quien vive sumido en la postergación social y espera una oportunidad de ser mejor.

4.2.2 Fortalecimiento de capacidades formativas de los operadores del CAR Ermelinda Carrera

Desde un inicio el proyecto “Pan de Vida” consideró como agentes de cambio a los/as operadores/as del CAR, desde su trabajo cotidiano a favor de las jóvenes, que les permitía convivencia con las mismas, conocer sus historias de vida y problemáticas, así como brindarles consejo y orientación gracias un vínculo de confianza ganado en base a tiempo y atención personal.

En ese sentido, los/as operadores/as fueron considerados/as por la intervención dentro de un segundo e importante grupo de participantes que a su vez pudieran acompañar y reforzar el proceso de formación técnica y preparación emocional de las jóvenes, de cara a su posterior egreso e inserción laboral. Para lograr esto, el proyecto puso a su disposición una formación específica en atención psico-social de las participantes -impartida por el equipo técnico- la cual pudiese derivar en la implementación y puesta en marcha del plan de inserción social y de acceso al trabajo individualizado - PISATI que el proyecto había ideado como instrumento de inserción laboral, con base en identificación vocacional, reconocimiento de recursos personales, redes de apoyo y objetivos personales. Así, pues, el PISATI era un plan de vida.

Con una formación de este tipo a favor de los/as operadores/as se buscaba igualmente aumentar su sensibilidad respecto a la problemática de las participantes -esto es abandono e institucionalización- mejorando sus capacidades de acompañamiento cotidiano y de atención de sus necesidades hacia un trato todavía más humano, el mismo que muchas veces se ve opacado por el mero cumplimiento administrativo de actividades al interior del CAR.

Para los/as mismos/as operadores/as esta puntual oferta formativa del proyecto “Pan de Vida” significaba una actualización de conocimientos, no solamente teóricos, sino también prácticos, al enseñarles a aplicar el PISATI y mejorar la

calidad de su intervención cotidiana. Era, en resumidas cuentas, la posibilidad de enriquecer sus competencias técnicas como profesionales dedicados al cuidado y atención de un particular tipo de población vulnerable: los jóvenes institucionalizados.

Para entender mejor este aspecto, se considera el involucramiento de los/as operadores/as del CAR, traducido en su participación en las actividades del proyecto y sus competencias desarrolladas y fortalecidas.

4.2.2.1 Operadores competencias fortalecidas para la inserción laboral

Como se ha mencionado, el proyecto “Pan de Vida” contempló como un segundo grupo de beneficiarios a los operadores de CAR. En el caso del Ermelinda Carrera fueron considerados 87 operadores, quienes recibieron capacitación en el diagnóstico de necesidades de las jóvenes participantes durante 3 meses.

Dicha capacitación estuvo a cargo del equipo pisco - social del proyecto y dentro de la misma brindó nociones teórico - prácticas y herramientas para la elaboración de los PISATI. El paso sucesivo a esta formación consistía en procurarles el debido acompañamiento para la aplicación de dicha herramienta en las jóvenes institucionalizadas. Con ello se buscaba darles a los operadores de CAR un rol protagónico en el proceso de formación de las participantes (Proyecto “Pan de Vida” 2013:14).

Sin embargo, de los 87 operadores de CAR estimados inicialmente se tuvo que hacia el final del proyecto 20 operadores consiguieron ser formados y acompañados directamente por el equipo técnico en la implementación y puesta en marcha de los PISATI para las jóvenes participantes (ver Tabla N° 4.8).

Tabla N° 4.8 Operadores de CAR EC formados por el proyecto “Pan de Vida”

Actividad	Número esperado	Número alcanzado	Porcentaje
Formación para operadores de CAR EC	87	20	23%

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

De esos 20 operadores, 2 recibieron acompañamiento una sola vez y los restantes 18 ya lo habían recibido anteriormente (Informe del 6to Cuatrimestre 2016:42). El factor que jugó en contra para lograr un mayor número de operadores participantes fue el involucramiento de estos, quienes por el desarrollo de sus actividades propias al interior del CAR no podían asistir a todas las sesiones de formación impartidas por el equipo técnico, por lo que hacia el término del proyecto solo se pudo formar y acompañar en el proceso de implementación del PISATI a 20 operadores del CAR Ermelinda Carrera.

Una intervención de desarrollo puede tener múltiples destinatarios. Una propuesta como “Pan de Vida” tuvo dos: las jóvenes residentes del CAR y sus operadores. Atendiendo nuevamente al diseño lógico del proyecto (ver Cuadro N° 2.2), el desarrollo y fortalecimiento de competencias de acompañamiento y atención de los segundos era funcional al aumento de oportunidades de empleabilidad de las primeras. Las actividades para los operadores se comprendían dentro del componente social del proyecto “Pan de Vida” y bajo una impostación lógica que situaba esta acción cercana al desarrollo y fortalecimiento de las habilidades sociales de las jóvenes participantes (*Life Skills*).

El componente social era soporte para el componente productivo toda vez que el proyecto entendía que hablar de inserción laboral comportaba necesariamente una inserción social y por tanto no bastaban solo competencias técnicas sino también competencias sociales para un desenvolvimiento en contextos colectivos. Alcanzando sus metas de manera conjunta, ambos componentes lograban la mejora de las condiciones de vida de las participantes mediante su acceso al mercado de trabajo.

Bajo esta línea lógica, la actividad de formación de operadores debía lograr sus objetivos puesto que los mismos eran pieza clave en tanto soporte de la formación de las participantes. Como se ha anotado, uno de los principales referentes para las jóvenes al interior del CAR son sus operadores, quienes prácticamente conviven con ellas, por la naturaleza de su trabajo cotidiano de atención.

Sin embargo, los resultados de la actividad de formación a favor de operadores arrojan que solo 20 de los 87 inicialmente seleccionados completaron la

formación. Esta cifra difícilmente puede ser auspiciosa de logros posteriores dentro de la totalidad de la secuencia de resultados que el proyecto “Pan de Vida” esperaba.

Concretamente, se tuvo en la realidad un número mucho menor de profesionales o técnicos del CAR con competencias desarrolladas y fortalecidas para acompañar el proceso de formación y egreso de las participantes. Al haber sido considerados agentes de cambio, la intervención esperaba que los mismos complementasen los esfuerzos y acciones del equipo técnico de proyecto frente a la labor de desarrollar y certificar competencias en las jóvenes residentes.

La aplicación de las encuestas a los 15 operadores de CAR Ermelinda Carrera dio luces sobre su involucramiento y satisfacción respecto al proyecto “Pan de Vida” y sus actividades formativas (ver Tabla N° 4.9).

Tabla N° 4.9 Involucramiento y satisfacción de los operadores del CAR EC

Aspecto	Número de operadores	Porcentaje	Categoría de respuesta
Grado de involucramiento con las actividades del proyecto	10	67%	Mediano: he participado en algunas actividades aportando conocimiento y experiencia
Grado de satisfacción con las actividades del proyecto	10	67%	Satisfecho: me permite aplicar lo que he aprendido

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

Como se ha referido párrafos arriba, la gerencia del proyecto “Pan de Vida” acusó una falta de involucramiento de parte de los operadores así como una recargada agenda de trabajo de los mismos, lo que les dificultó mayor asistencia, presencia y participación en las sesiones formativas que estaban dirigidas para ellos. En ese entonces, la respuesta de la gerencia para mitigar este riesgo fue la de reprogramar las sesiones formativas.

Sin embargo, se presentó una verdadera dificultad cuando, pese a postergarlas a nuevas fechas, estas seguían coincidiendo con otras actividades de los operadores, por lo que la inasistencia volvía a producirse (Informe del 1er

Cuatrimestre 2014:12). Ante ello, la siguiente acción tomada por la gerencia fue la de programar formaciones individuales (Informe del 3er Cuatrimestre 2014:36) que aquella vez pudieron funcionar a fin de culminar la actividad, alcanzando el resultado que ya se ha presentado.

Reprogramar sesiones formativas genera a la larga un desgaste innecesario en el equipo de profesionales que tienen a su cargo impartir el dictado de los contenidos de estas. El desgaste, a su vez, puede ocasionar falta de involucramiento si el trabajo extra no se ve recompensado con el respectivo incentivo económico. Pero dentro de la administración de proyectos de este tipo, este tipo de medidas no existen toda vez que el presupuesto es fijo. Más aún con el caso del proyecto “Pan de Vida” cuyos profesionales estaban contratados bajo la modalidad de locación de servicios. Además, la totalidad de gastos administrativos no podía superar el 20% de la financiación total de la intervención (Proyecto “Pan de Vida”, 2014).

Retomando la falta de participación e involucramiento de los operadores del CAR, la gerencia del proyecto informó en su momento que muchos de estos no estaban al tanto de las sesiones formativas o de que debían necesariamente participar en las mismas. El proyecto respondió con recordatorios o ayuda-memoria a fin de que los mismos pudiesen estar presentes en las fechas indicadas. En realidad, se puso en evidencia que los operadores no habían sido comunicados oportunamente para participar en tales sesiones (Informe del 2do Cuatrimestre 2014:20).

En este punto, entonces, se reconoce la ausencia de una cadena comunicativa que tenía que partir desde la Dirección Central de INABIF (con la cual Amici dei Bambini había firmado Convenio de Colaboración para la ejecución del proyecto “Pan de Vida”), luego pasar por la Dirección del CAR y finalmente llegar a sus operadores.

Los autores pueden efectivamente corroborar la falta de eficaces canales comunicativos al interior del INABIF. Cuando se llevaron a cabo los primeros contactos a fin de conseguir los permisos necesarios para acceder al CAR y llevar a cabo el trabajo de campo, se pudo apreciar que la autorización de la Sede Central de INABIF empleaba dilatados tiempos para ser comunicada a la Dirección

del CAR Ermelinda Carrera, por ejemplo. El mismo CAR, incluso, tardaba en ofrecer una respuesta -sea por teléfono o por correo- a los investigadores cuando se trataba de darles cita para que acudiesen a realizar el trabajo de aplicación de encuestas y entrevistas (ver Capítulo III - Obtención de la data).

Un proyecto transformador demanda un modelo de gestión oportuno que establece eficaces canales comunicativos para la transmisión de información y conocimiento. Ambos son insumos para la implementación y ejecución de actividades articuladas por personas a lo largo de toda una cadena de acción. Reconocer, para el presente caso, que los operadores no estuvieran oportunamente informados sobre la importancia de su participación en las sesiones formativas y el valor de esta para la consiguiente formación de las participantes, pone en relieve una falencia considerable donde se pone en juego buena parte del éxito de la intervención.

Pero no solo se trata de comunicar o de informar a alguien sobre algo que tiene que hacer para conseguir un determinado objetivo. Nuevamente, se tiene que legitimar la acción social a fin de garantizar la permanencia de la misma, atendiendo al fin pero con arreglo a valores, otorgando la justa importancia y trascendencia a los medios que harán posible llegar al mismo (Weber 2002:20).

Los operadores eran un medio para un fin aún mayor: la formación de las participantes y su inserción laboral. Si la gerencia del proyecto hubiese podido granjearse la legitimidad de los operadores del CAR -y en general de sus instancias superiores llámese el mismo CAR o INABIF- entonces se habría tenido una participación más numerosa de los mismos. El desarrollo de dicha legitimidad también habría pasado porque los operadores fuesen considerados no solo como meros ejecutores de acciones menores sino como actores responsables de cambio social:

“Cada vez más, a los “empleados” hay que administrarlos como a “socios”. Y en una sociedad todos los socios son iguales. Y no se les da órdenes. Hay que persuadirlos” (Drucker 2002:30).

La gerencia del proyecto “Pan de Vida”, miope en este sentido, no supo reforzar la presencia y participación de los operadores del CAR. No bastó con propugnar

una horizontalidad entre ellos y el equipo técnico de intervención de campo, sino que se debió emprender acciones específicas con base en un tratamiento de revalorización de su rol, algo que, aunque recaía en última instancia en INABIF como socio estratégico de proyecto -pero cuya implementación no estaba contemplada debido a su factura jerárquica- no fue abordado con mayor margen por Amici dei Bambini como unidad ejecutora.

De esto trata la óptica de corresponsabilidad dentro de un modelo de gestión que aspira a la eficacia: suministrar responsabilidad a los actores -reconociendo su rol articulador para el logro del cambio- y administrar su desempeño desde una gerencia que haya renunciado a cualquier ímpetu jerárquico.

Consultados respecto a su participación en el proyecto “Pan de Vida”, los operadores entrevistados reconocieron los siguientes logros de esta actividad (ver Tabla N° 4.10).

Tabla N° 4.10 Logros de las actividades formativas para operadores de CAR EC

Tema	Respuesta	Testimonio
Actualización de conocimientos	<i>“La capacitación me sirvió y me actualizó en algunos conocimientos y para el trabajo con las chicas mejoré un poco la intervención”.</i>	Operadora de CAR EC N° 4
Reconocimiento de necesidades sociales de los participantes	<i>“Podíamos ver con claridad cuáles eran las habilidades, las fortalezas e las chicas, sus desventajas (...) en qué condiciones estaba la familia y proyectos a trabajar...”.</i>	Operadora de CAR EC N° 3

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

Además, los operadores consideraron que la actividad de formación e implementación del PISATI había significado un importante espacio de aprendizaje:

“Nos hemos beneficiado con las capacitaciones de Amici dei Bambini en la cual hemos participado... Nos han entregado (...) nuevas metodologías que han podido ser aplicables a la población”. (Operador de CAR EC N° 2).

Asimismo, los operadores encuestados del CAR Ermelinda Carrera reconocen que han adquirido algunas capacidades, resultado de las actividades formativas que el proyecto “Pan de Vida” dedicó para ellos, funcionales a la mejora de su acompañamiento a las jóvenes participantes (Ver Tabla N° 4.11).

Tabla N° 4.11 Capacidades adquiridas por los operadores de CAR EC

Capacidad adquirida	Número de operadores	Porcentaje	Escala: nada, poco, suficiente, bastante, mucho
Conocimiento de la propia disciplina	8	53%	Suficiente
Conocimiento de otras disciplinas	8	53%	Suficiente
Ayuda a las jóvenes a desarrollar pensamiento analítico y crítico	7	46%	Suficiente
Ayuda a las jóvenes a encontrar soluciones a problemas	7	46%	Bastante
Ayuda a las jóvenes a reconocer nuevas oportunidades	7	46%	Suficiente
Ayuda a las jóvenes a usar mejor su tiempo	7	46%	Bastante
Ayuda a las jóvenes a trabajar en equipo	8	53%	Suficiente
Ayuda a las jóvenes a coordinar mejor sus actividades	7	46%	Suficiente
Ayuda a las jóvenes a expresarse mejor de forma hablada y escrita	7	46%	Suficiente
Ayuda a las jóvenes a mejorar el uso de herramientas tecnológicas	9	62%	Suficiente

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

La intención de la actividad formativa para operadores era precisamente de que los mismos no solamente fueran una compañía humana del día a día con la cual pudieran contar las jóvenes para pasar sus horas de ocio. Se pensó en los operadores como agentes coadyuvantes de un cambio que partiera desde un reconocimiento de las necesidades de las participantes y que adquiriesen la

condición de guías en el establecimiento de la decisión vocacional de las jóvenes, de cara a su egreso y posterior inserción social y laboral.

Únicamente esos 20 operadores formados (ver Tabla N° 4.8) mejoraron o adquirieron mayores competencias sociales a aplicar en las residentes, con las cuales pudieron trabajar temas como pensamiento crítico, solución de problemas, expresión, entre otras habilidades para la vida (ver Tabla N° 4.11). Este número reducido de operadores no habría podido darse abasto en lo futuro para acompañar y atender a la totalidad de las residentes. Esto es ciertamente punto de preocupación.

La lógica del desarrollo humano en este sentido consistía en trabajar con los operadores y sus competencias de acompañamiento y atención para que ellos a su vez pudieran trabajar las competencias técnicas y sociales de las participantes para su inserción laboral y social. Por esta cadena de solidaridad humana se desarrollaban las capacidades de unos que iban a ayudar al desarrollo de capacidades de otros.

En los términos filosóficos que los autores han considerado como insumo para el marco teórico que alberga la presente investigación, la felicidad se alcanza mediante la virtud (Aristóteles, *La ética a Nicómaco*). Si la felicidad de las participantes podía ser la vida digna como fin, la virtud (hábito o manera de ejecución permanente) era la asimilación de conocimiento útil como medio para desarrollar una habilidad que respalde esa acción concreta de búsqueda del fin.

A la altura desde la cual se despliega la mirada y ejecución de la actividad gerencial, el adherirse a una propuesta de desarrollo no solamente implica la firma de sendos convenios o acuerdos para decir que uno está ahí, en la lucha contra las desigualdades sociales. Comporta un compromiso humano mayor que muchas veces se ve diluido por la opacidad administrativa de las instituciones, donde las formalidades petrificadas anulan los márgenes de la innovación.

A nivel del Estado, estas innovaciones aún deben pasar por numerosos filtros políticos de aprobación por conveniencia, antes de verse plasmadas en la realidad:

“El ámbito de la administración ya no puede definirse en términos políticos... La práctica de la administración (...) tendrá que definirse cada vez más en términos operativos” (Drucker 2002:53).

La lógica del proceso para resultados debe superar cualquier tipo de presión política. La gerencia estatal como tal se ve afectada por el escrutinio público y en tal sentido puede ser reacia a algunas intervenciones de desarrollo precisamente porque entre sus actividades está diagnosticar y evaluar un determinado estado de las cosas. Y para el presente caso, una alternativa como la de “Pan de Vida” necesariamente implicaba conocer las condiciones educativas, psicológicas y sociales de las participantes del CAR Ermelinda Carrera y establecer acciones correctivas para la mejora de sus condiciones de vida, acciones que muchas veces el Estado pretende asumir, pero sin éxito.

Aún se confunden la implicancia de la evaluación con las de procesos de fiscalización o auditoría. En tanto que la primera camina por un sendero técnico, escrutando el desarrollo, las segundas orientan sus esfuerzos a control de procesos, administración de recursos económicos o rendimiento de recursos humanos. No tener claras estas implicancias alimenta prejuicios al momento de la toma de decisiones, puntualmente, al momento de decidir involucrar a terceros subalternos en procesos como los propios de un proyecto de desarrollo.

A la luz de todas estas consideraciones sobre la forma de gestionar personas, los autores consideran que no haber capitalizado el conocimiento y experiencia de los operadores del CAR -a través de su auténtico involucramiento en las acciones del proyecto “Pan de Vida”- fue un punto en contra para el fortalecimiento de las competencias sociales de las participantes. Y no solo en relación con ellas y dentro del marco del proyecto sino también de cara a su trabajo con futuras jóvenes residentes en el CAR.

Quedó de toda esta actividad formativa solamente un número de 20 operadores con actualización de conocimientos técnicos. El resto de los operadores del CAR conservaron los mismos conocimientos y competencias con las que inicialmente ingresaron a participar al proyecto y del cual se fueron retirando debido a la recarga de sus actividades cotidianas.

4.2.3 Redes y alianzas de cooperación para la sostenibilidad de la inserción laboral de jóvenes institucionalizados

Como ya se ha anotado anteriormente, el proyecto “Pan de Vida” buscaba luchar contra la pobreza y exclusión social sufrida por jóvenes en situación de riesgo y vulnerabilidad (fin) mediante el fortalecimiento de la actividad público-privada para su inclusión socioeconómica (propósito). Este segundo objetivo encuentra correlato lógico en la voluntad de la intervención dirigida a establecer una red institucional de alianzas de cooperación para sostener en el tiempo la inserción laboral de jóvenes egresados de CAR.

Ello, entonces, constituía otro de los desafíos del proyecto “Pan de Vida” y que involucraba actores externos, pero de interés y actividad relevante en el escenario social. Es decir, instituciones tanto públicas como privadas que trabajaran los mismos temas de atención a infancia y adolescencia en estado de abandono e institucionalización y que además contemplaran acciones para su inserción social y laboral.

Con las mismas se pretendía establecer vínculos de trabajo dirigidos a crear un tramado de oportunidades para los jóvenes de CAR, una iniciativa que iba más allá del universo de participantes de las 3 áreas del proyecto (Lima, Lambayeque y Madre de Dios) y que se perfilaba a sentar las primeras bases para una articulación mayor desde el sector privado no lucrativo que aportara a la formulación de una política pública a favor de jóvenes egresados de CAR en busca de su inserción al mercado laboral.

De ello se colige que el proyecto “Pan de Vida” miraba la colocación en el mercado de trabajo de jóvenes institucionalizados bajo una óptica de corresponsabilidad social, donde el mayor número posible de actores sociales pudiese verse involucrado y asumiendo un compromiso específico por mejorar su calidad de vida en base a acceso a trabajo estable, total y acorde a una formación recibida.

Todo este punto se comprende mejor mediante el análisis de las instituciones que fueron contactadas e involucradas por el proyecto “Pan de Vida” y que participaron con relevancia en la definición e implementación de acciones concretas para la

inclusión laboral de jóvenes institucionalizados, mediante el establecimiento de espacios de diálogo y de trabajo.

4.2.3.1 Instituciones relevantes que participan con compromiso en la definición e implementación de planes para la inclusión laboral de jóvenes institucionalizados

Durante el primer año de ejecución de actividades, el proyecto “Pan de Vida” se propuso contactar a por lo menos 40 instituciones, tanto públicas como privadas, con una experiencia de trabajo institucional ligada a la temática de derechos por la infancia y la adolescencia. El objetivo era establecer espacios de diálogo y trabajo con las mismas con la finalidad que deviniese en la formulación de un Plan de Inclusión Sociolaboral a favor de jóvenes egresados de CAR. Dicha actividad comprometía a las áreas de Lima y Chiclayo (Proyecto “Pan de Vida” 2013:15).

El trabajo de contactar dichas instituciones consistía en informarlas sobre las actividades del proyecto y sensibilizarlas sobre su potencial rol protagónico dentro del escenario local para el establecimiento de una red de cooperación por la promoción, implementación y sostenibilidad de la inserción laboral de jóvenes egresados de CAR. En ese sentido, entre las instituciones contactadas se encontraban DEMUNAS, municipalidades, empresas privadas de responsabilidad social, instancias públicas como el MIMP o la Defensoría del Pueblo e incluso el mismo INABIF.

Después de haber establecido un primer contacto con estas instituciones, un segundo paso era asegurar su participación, conseguir su involucramiento y aporte en las Mesas de Trabajo que el proyecto “Pan de Vida” había diseñado como actividad funcional al alcance de su propósito: fortalecimiento de la actividad público-privada para la inclusión socioeconómica de jóvenes en situación de riesgo y vulnerabilidad.

Así, entre las instituciones que llegaron a tomar parte de estas Mesas de trabajo se contaba INABIF, Asociación Runayay, ONG Familia y Desarrollo, Colectivo GIN - Grupo de Iniciativa por la Niñez, Programa Perú Responsable del Ministerio del Trabajo, Asociación Manthoc y Ministerio de Educación, Defensoría del Pueblo (Informe del 6to Cuatrimestre 2016:53).

Todas estas instituciones, públicas y privadas, eran reconocidas en el medio local por su trabajo a favor del interés superior de los NNA, bajo un enfoque de derechos humanos. Por tanto, a su declaratoria de buena voluntad debía seguir un compromiso concreto que buscara desembocar en el aporte de conocimientos, experiencias y estrategias político-institucionales para la formulación del Plan de Inclusión Socio-Laboral para jóvenes egresados de CAR, tal como era la motivación del proyecto “Pan de Vida”.

Una acción cardinal de las Mesa de Trabajo debía arribar a la elaboración del documento denominado “*Manual metodológico sobre las prácticas de inclusión sociolaboral de jóvenes institucionalizados destinado a operadores de CAR*”. Sus contenidos se vieron dados tanto por los debates al interior de estos espacios de diálogo como por la socialización y sistematización de las experiencias de acompañamiento y atención de los mismos operadores a favor de las jóvenes residentes de CAR, experiencias que fueron recogidas por los profesionales del equipo técnico durante los 02 años de ejecución del proyecto.

El Manual en mención consiguió producirse hasta el término del proyecto y se esperaba que al menos un 40% de los operadores de CAR pudiese emplear este documento en sus intervenciones cotidianas con las residentes de CAR, a fin de mejorar la calidad de las mismas gracias a un enriquecimiento de conocimientos teórico-prácticos para el abordaje, tratamiento y seguimiento de los casos psico-sociales propios de los jóvenes residentes de CAR.

Sin embargo, el Manual metodológico no llegó ser impreso y difundido debido a que requería la autorización de INABIF -a través de su Dirección de Políticas Públicas de NNA- autorización que no se emitió pese a los esfuerzos de la Unidad Ejecutora y del propio FIP. Dicho Manual contemplaba como contenido novedoso el PISATI en tanto herramienta de orientación y decisión vocacional para los jóvenes (Informe de liquidación 2016:3).

El Manual metodológico constituía un legado importante del proyecto “Pan de Vida” para reforzar el trabajo de los operadores de CAR, como complemento de las capacidades que habían podido desarrollar y reforzar para acompañar el egreso y posterior inserción social y laboral de las jóvenes institucionalizadas. Era

ciertamente una herencia documentaria para legar a futuras intervenciones de desarrollo a favor de este tipo de población objetivo, expresada en la preclara voluntad del proyecto de contribuir a nivel institucional a la creación de políticas públicas *ad hoc*.

La formulación del Plan de Inclusión Socio-Laboral a favor de jóvenes egresados de CAR se explica mejor revisando el número de Mesas de Trabajo que pudieron llevarse a cabo durante la ejecución del proyecto y la resultante de su actividad de diálogo (ver Tabla N° 4.12).

Los realizadores de ambas acciones (el Manual y el Plan) eran sin duda las instituciones que eventualmente pudiese involucrar la gerencia del proyecto. Sin embargo, nuevamente se aprecian serias dificultades técnicas desde el inicio de esta actividad (dificultades de diseño lógico) al momento de considerar que las instituciones contactadas se habrían sumado fácilmente a la propuesta del proyecto por tener una línea de trabajo y experiencia en tema de derechos de NNA y que sencillamente les habría interesado el tema. Aquí, por ejemplo, debe dirigirse toda una crítica a los factores presuntamente sobre entendidos (o los famosos supuestos) con los que se diseña una intervención.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, suponer significa *considerar como cierto o real algo a partir de los indicios que se tiene*. Pero una gestión que se pretende eficaz no puede -o mejor dicho no debe- fiarse tanto de los supuestos. El claro ejemplo de "Pan de Vida" aporta grandes luces al hecho de no dejar al azar o a la "buena voluntad" ciertas decisiones o participaciones de las que dependa la realización de una acción. Una gestión eficaz debe incluir en su círculo de control dichas voluntades, transformándolas en concretas asunciones de compromisos con verificación y medición específica de la recurrencia de su accionar.

Si estas instituciones identificadas ya trabajaban el tema de derechos de NNA era posible que se pudiese anticipar un bajo involucramiento de las mismas en la propuesta del proyecto "Pan de Vida" a menos que la misma fuese lo suficientemente novedosa, rica en proposición, pero también realista y factible. A la par de ello y en caso de que no fuese considerada como tal, el renombre de la

institución (Amici dei Bambini) habría podido sumar adherencias importantes justamente por su trayectoria y experiencia de trabajo.

Se recuerda que Amici dei Bambini se encontraba presente en el Perú desde el año 1996 con adopción internacional y 2008 con cooperación internacional, de modo que a la fecha de implementación del proyecto “Pan de Vida” contaba con 6 años de experiencia en territorio nacional, únicamente adscrita al área de Lima. “Pan de Vida”, como se recuerda, era el primer proyecto de Amici dei Bambini que la llevaba a intervenir en otros escenarios geográficos y realidades nacionales del interior del país.

Ante esta condición, los autores consideran que la incorporación de un agente político de reconocida formación y trayectoria profesional habría sido una alternativa altamente atractiva para la gerencia del proyecto frente al objetivo de involucrar a las instituciones locales de trabajo por los derechos de NNA y sumar su adhesión a la propuesta de la unidad ejecutora, justamente por verse auspiciada por una figura como esta.

Es, por ejemplo, lo que actualmente se ve respecto al tema de la Reforma Política en el Perú, donde la misma ha sido confiada a respetables profesionales en la materia que generan respaldo y adhesión de distintos actores políticos de las diversas instancias del Estado para la proposición de medidas oportunas.

Probablemente, conseguir un agente político de incidencia como este habría podido acarrear altos honorarios profesionales, con lo cual se habría tenido que reformular el presupuesto de proyecto, ello como una acción sucesiva a un fino diseño lógico de la actividad. Pero este agente político habría podido atraer y fidelizar voluntades institucionales, haciendo que sumen mayores esfuerzos al éxito de esta acción.

Una vez más, el tema de la legitimidad en el proyecto “Pan de Vida” emerge. La actividad gerencial necesariamente debe saber manejar esta variable, transversal a toda su línea de incidencia. Legitimarse a los ojos de los demás demanda una inteligente y oportuna conjugación no solamente de ideales (luchar por los derechos de NNA) sino también de intereses (qué ganan en términos de imagen

y reputación aquellas instituciones que se suman a la iniciativa). No puede perderse de vista el punto de llegada y el valor de este para los terceros a involucrar. La valoración de esta meta por parte de terceros es un insumo decisivo para articular el éxito de una iniciativa:

“La acción social, como toda acción, puede ser: racional con arreglo a fines: determinada por expectativas en el comportamiento tanto de objetos del mundo exterior como de otros hombres y utilizando esas expectativas como “condiciones” o “medios” para el logro de fines propios racionalmente sopesados y perseguidos” (Weber 2002:20).

A diferencia del tipo de legitimidad que debió desarrollarse desde el proyecto hacia las participantes y operadores (acción social con arreglo a valores), la legitimidad a trabajar con las instituciones a involucrar debió atender la articulación de acciones sociales con arreglo a fines.

4.2.3.2 Mesas de diálogo con instituciones locales

Hacia el segundo año de ejecución del proyecto “Pan de Vida” la línea de trabajo con las instituciones público-privadas previamente contactadas se encaminaba a fijar 16 encuentros con las mismas: 8 en Lima y 8 en Chiclayo e involucrando al menos a 20 de las 40 instituciones identificadas y contactadas, meta de esta actividad.

Concretamente, en el caso del área de Lima, el proyecto presentó serias dificultades para conseguir la constante participación de las instituciones que inicialmente habían declarado su voluntad de adherirse a las Mesas de Trabajo propuestas, ello por causas tanto dependientes como independientes a la voluntad de la gerencia del proyecto (Informe del 6to Cuatrimestre 2016:52).

Así, de las 8 reuniones de la Mesa de Trabajo inicialmente programadas para el área de Lima, solo se realizaron 2 encuentros (ver Tabla N° 4.12).

Tabla N° 4.12 Encuentros de la Mesa de trabajo

Actividad	Número esperado	Número alcanzado	Porcentaje
Mesa de trabajo - Encuentros	8	2	25 %

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

El diseño lógico de esta actividad, como ya se ha anotado, esperaba la formulación de un Plan de Inserción Socio-Laboral para jóvenes egresados de CAR y el mismo reposaba en el diálogo y trabajo de las instituciones contactadas e invitadas a participar en las Mesas que había propuesto el proyecto “Pan de Vida”. Por consiguiente, la formulación de dicho Plan no pudo concretarse a raíz del bajo número de encuentros y de instituciones participantes:

“Como ya se ha explicitado, a nivel de resultado, las contingencias externas han afectado el desarrollo de la actividad y el logro de su objetivo (8 reuniones de actores públicos y privados, quedándose solo con 2 reuniones” (Informe del 6to Cuatrimestre 2016:52).

Otro factor que jugó en contra de la realización de las Mesas de trabajo fueron aquellas causas dependientes e independientes a la voluntad de la gerencia del proyecto. Aquí se reconocen 02: el cambio de Directiva de INABIF y de altos funcionarios políticos durante el 2016, año electoral y de establecimiento del nuevo gobierno (salida de la gestión Humala y llegada de la gestión Kuczynski). Esto en la práctica se traducía en la solicitud de reuniones por parte de la gerencia del proyecto para presentar -o volver a presentar- la propuesta de “Pan de Vida” a la nueva Directiva.

No necesariamente después de estas presentaciones se obtenía una adhesión inmediata hacia el proyecto -concretada en la activación de acciones funcionales al desarrollo de sus actividades- pese a la existencia de un convenio de colaboración firmado desde 2014 entre Amici dei Bambini e INABIF. La llegada de una nueva Directiva, de un nuevo Director, acarrea también el cambio total o parcial del resto de servidores públicos clave dentro de la jerarquía de INABIF, por lo que también a ellos tenía que presentárseles nuevamente el proyecto y conseguir su buena voluntad y adhesión al mismo en aras de poderlo llevar a próximo término.

Respecto a los factores dependientes a la gerencia, se tiene que, a solo dos meses de la culminación de todas las actividades, asume funciones una nueva Coordinadora de proyecto, ello tras la renuncia de su antecesora al cargo, por motivos personales. Este factor también generó algunas dificultades, tal como fue reportado en su momento en los respectivos informes técnicos (Informe del 6to Cuatrimestre 2016:26).

Puntualmente, tanto los altos directivos de INABIF, el equipo técnico de proyecto, sus jóvenes participantes -y si se quiere las instituciones ya contactadas para las Mesas de Trabajo- estaban familiarizados todos con la precedente Coordinadora de proyecto y su estilo personal de gerencia de la intervención, de modo que un cambio de este cuadro comportó en los mismos el abrirse nuevamente a una figura profesional, a su trato humano y a su estilo de gestión, hasta poder desarrollar oportunas relaciones humanas con base en la estima, la confianza y la seguridad de que sus competencias profesionales terminarían de llevar a buen puerto al proyecto “Pan de Vida”.

Que se haya presentado problemas de implementación y ejecución de actividades (expresados en dilaciones y no-alcance de metas) a raíz del cambio de directivos de INABIF y Coordinadora de proyecto evidencia la debilidad de los procesos operativos dentro del mismo y la necesidad de una sólida estructura organizacional que vaya más allá de las personas, porque evidentemente estas no son eternas y por un sinnúmero de factores pueden verse constreñidas a alejarse de las intervenciones, pero la marcha de las mismas debería en todo caso seguir con la fortaleza del mecanismo de un reloj, hasta antes de que el mismo se malogre. Pasan las personas, pero quedan las estructuras por su diseño lógico:

“La gerencia debe concentrarse en los resultados y en el desempeño de la organización. Más aún, el primer cometido de la gerencia es definir qué son resultados y qué es desempeño en una organización dada,” (Drucker 2002:56).

Hacia el término del proyecto “Pan de Vida”, los últimos reportes técnicos de implementación y ejecución de actividades, presentados por parte de la Unidad Ejecutora al FIP no consignan información relevante respecto al logro de este resultado (Informe de Liquidación 2016:4).

Se concluye que el Plan de Inserción Socio-Laboral para jóvenes egresados de CAR jamás vio la luz, como tampoco lo hizo el *“Manual metodológico sobre las prácticas de inclusión socio-laboral de jóvenes institucionalizados destinado a operadores de los CAR”*, aunque este último y a diferencia del primero sí consiguió reposar su retórica y contenido sobre el papel.

Respecto al Manual metodológico, no puede dejar de lamentarse que el mismo no viera la luz de la publicación, su socialización y consiguiente empleo por parte de los operadores de CAR a favor de las y los jóvenes residentes. En ocasiones el recelo y resistencias de las jerarquías petrificadas y los modelos de gestión caducos al interior de las diversas instancias del Estado motiva a que no se acoga favorablemente la innovación o la proposición de nuevas ideas o procesos de atención de necesidades de sus públicos objetivos, descartando de plano cualquier propuesta nueva que revitalice la dinámica de dichos procesos de atención.

Este malestar por tal estado de las cosas se ve expresado en los testimonios recogidos durante la realización del trabajo de campo:

“No creo que el Estado tenga una política de inserción laboral para los jóvenes de CAR... Que el Estado tenga una política, por lo menos mientras estaba el proyecto (...) no existía” (Co-Director Peruano FIP).

“Todos estos esfuerzos no han sido suficientes y todavía hay un largo camino por recorrer” (Ex-Coordinadora de proyecto “Pan de Vida”).

“Como podemos ver, el apoyo del Estado es insuficiente” (Ex-Coordinadora de Equipo de proyecto “Pan de Vida”).

Una política pública surge bajo el sentido de urgencia de atender una necesidad de la población. Si no se reconocen necesidades, de manera formal por parte de los tomadores de decisiones, no se atienden las mismas y por tanto no se formulan un conjunto de acciones bajo el mandato de la Ley a favor de quienes viven en pobreza, exclusión social o sufren algún tipo de vulneración de sus derechos.

El reconocimiento de necesidades de las personas parte igualmente por un cambio de mentalidad por parte de tales tomadores de decisiones, por un desarrollo de mayor sensibilidad social, por acoger las demandas de la ciudadanía y por dejarse persuadir por evidencias que den cuenta de tales necesidades, de la urgencia de atenderlas para restablecer los derechos de las personas y restituirles la oportunidad de acceder a una vida digna.

En tal sentido, la aprobación del Manual metodológico formulado por el proyecto “Pan de Vida” habría sido la ocasión precisa para entrar en sintonía con las necesidades de un público objetivo susceptible de ver incrementada su condición de vulnerabilidad al no desarrollar mayores competencias personales y técnicas para su inserción social y laboral, como es el caso de las jóvenes institucionalizadas.

Una gestión pública que se dice comprometida con la atención integral a favor de NNA debió acoger un aporte de este tipo (tanto si el mismo estaba validado por las instituciones invitadas a la Mesa de Trabajo) orientado a aumentar y fortalecer la calidad del trabajo de acompañamiento y atención de los operadores de CAR a favor de las jóvenes residentes, viéndolas por sobre todas las cosas como fin en sí mismas”. Llegados a este punto es legítimo preguntarse dónde queda el interés superior del NNA.

A modo de establecer consideraciones de alcance y sentido respecto a todo el tema tratado en esta sección, debe traerse nuevamente a colación la actual agenda mundial para el desarrollo vista desde el panorama actual de la cooperación internacional, ya abordado en el Capítulo II de la presente investigación.

El mundo entero asiste a un nuevo diseño de la arquitectura de la cooperación internacional, donde países como el nuestro ya no son prioritarios para las acciones de intervención al desarrollo encaminadas por la misma. Esto debido a que Perú es considerado país de renta media-alta y ha ido abandonando paulatinamente y en el curso de los últimos 25-30 años el escenario de violencia y muerte que sufría hacia finales de la década de los 80 y que lo había relegado a graves condiciones de pobreza y pobreza extrema (APCI: 2016). Esto

actualmente ya no es así pese a que aún quede mucho que hacer por alcanzar una justa distribución de la riqueza, con oportunidades de desarrollo y vida digna para más peruanas y peruanos.

La ayuda oficial al desarrollo ha cambiado de geografía y su rol articulador de propuestas de cambio ha recaído aún más en el Estado, de modo que se tiene que los proyectos de la cooperación internacional pasan, pero el Estado y su compromiso de desarrollo humano y social queda. Prueba de ello es el cierre del Fondo Ítalo-Peruano tras 17 años de actividad.

La cooperación italiana, en este caso, se ha retirado tras la culminación del canje de deuda por desarrollo, pero han quedado los proyectos que ha financiado y sobre los cuales seguramente ha hecho reposar su anhelo por un futuro con mejores condiciones de vida para tantas personas en situación de postergación social y vulnerabilidad. El proyecto “Pan de Vida” seguramente se haya comprendido dentro de ese anhelo.

En atención a este repliegue de la cooperación internacional en nuestro país es que los autores consideran que el Estado Peruano debe hacer una justa valoración de los esfuerzos y recursos aún provenientes de la ayuda oficial al desarrollo, cuanto mejor si obviamente los mismos están destinados al desarrollo humano de las personas y a dotarlas de competencias específicas para que logren una vida digna.

Un aporte como el del Manual metodológico partía de un proyecto como “Pan de Vida”, financiado por el Fondo Ítalo-Peruano, nacido para convertir deuda por desarrollo a favor de distintos sectores de la población. No haber permitido que tal aporte viese la luz y generase las mejoras que ya se han discutido representa una serie de esfuerzos y recursos desaprovechados que no se recuperarán jamás.

Nuevamente los autores indican en el tiempo, como el primer recurso que no retorna, cuyo mal uso o desaprovechamiento habla elocuentemente de falta de capacidad técnica para la gestión y comporta un fuerte dilema ético que no puede pasar desapercibido.

4.2.4 Eficacia del proyecto “Pan de Vida”

El proyecto “Pan de Vida” contó con un presupuesto de S/. 2'220,288.75 para una población objetivo de 344 jóvenes (207 mujeres y 137 hombres) en situación de riesgo y vulnerabilidad con una edad comprendida entre los 14 y los 25 años, provenientes de las 03 localidades del proyecto: Lima, Chiclayo y Puerto Maldonado.

Solo para las localidades de Lima y Chiclayo el número de participantes era de 194 jóvenes (137 mujeres y 57 hombres) provenientes a su vez de los CAR de INABIF Ermelinda Carrera, San Francisco y San Ricardo (Lima) así como de los CAR Rosa María Checa y San Juan Bosco (Chiclayo). De parte del CAR Ermelinda Carrera, 56 jóvenes participantes en las actividades. En lo concerniente a Puerto Maldonado, las actividades se dedicaban a la Comunidad Nativa Infierno, contando con un número de 150 jóvenes participantes.

Es así como se conformaba la población objetivo del proyecto por cada una de sus 03 áreas de intervención (ver Tabla N° 4.13).

Tabla N° 4.13 Participantes del proyecto “Pan de Vida” por área de intervención

Área de proyecto	Número	Detalle
Lima y Chiclayo	194	56 participantes del CAR EC comprendidas
Puerto Maldonado	150	
Total	344	

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

Hacia el año 2014, el CAR Ermelinda Carrera albergó a una población de 168 mujeres de las cuales 55 diversamente hábiles, o como comúnmente se conoce, con habilidades especiales. De todas ellas, el proyecto esperaba la participación de 90 jóvenes, pero tras el proceso de evaluación y selección de participantes se decidió involucrar en sus actividades a 56 de ellas. De otro lado, los operadores de CAR involucrados en el proyecto “Pan de Vida” se contaban en número de 87 personas (Proyecto “Pan de Vida” 2013:7).

El indicador 2 de propósito del proyecto establecía que un 50% de los jóvenes egresados de los CAR pudiesen insertarse al mercado de trabajo ya sea bajo la modalidad de trabajadores dependientes o trabajadores independientes gracias a un emprendimiento (ver Tabla N° 4.14).

Tabla N° 4.14 Meta y resultado de la inserción laboral

Propósito	Fortalecimiento de la acción público-privada para la inclusión socioeconómica de jóvenes en situación de riesgo y vulnerabilidad, validado en Lima, Lambayeque y Madre de Dios	
Indicador	Meta al inicio del proyecto según Marco lógico	Resultado al final del proyecto según Informe de liquidación
2	50% de las/os jóvenes egresados insertados en el mercado laboral como dependientes o bajo modalidad de autoempleo al final del proyecto	28% de la meta establecida

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

Esta comparación debe ser leída a nivel de todo el proyecto, comprendiendo todas las áreas de intervención y todos los participantes por cada área. Se tiene que poco más de la mitad de la meta fue alcanzada por las acciones de la intervención. En lo concerniente a las participantes del CAR Ermelinda Carrera, el Informe del 6to y último Cuatrimestre reporta lo siguiente:

“Al cierre del 6to cuatrimestre, 2 jóvenes egresadas del CAR Ermelinda Carrera se encuentran realizando su inducción en el Spa Montalvo como inicio del proceso de inserción al mercado laboral y 1 joven egresada del mismo CAR se encuentra insertada en el mercado laboral con un emprendimiento independiente de panadería... En ese sentido, el 6% del total de egresados ha sido insertado en el mercado laboral”.

Las 3 participantes del CAR Ermelinda Carrera que se mencionan se encuentran comprendidas dentro de este 6% reportado para el área de Lima. Junto a ellas, los demás participantes egresados e insertados de los otros 2 CAR de Lima igualmente beneficiarios del proyecto: CAR San Ricardo y CAR San Francisco. El restante 22% de egresados insertados corresponde a los participantes de los CAR del área de Chiclayo: CAR Rosa María Checa y CAR San Juan Bosco (ver Tabla N° 4.15).

Tabla N° 4.15 Inserción laboral por área de proyecto “Pan de Vida”

Área de proyecto	Porcentaje	Detalle
Lima (3 CAR)	6%	3 participantes del CAR EC insertadas al mercado de trabajo, comprendidas en este 6%
Chiclayo (2 CAR)	22%	
Total	28%	

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

Definitivamente, la reducción del número de participantes del CAR Ermelinda Carrera (de 90 a 56 jóvenes seleccionadas) jugó en contra de un resultado más auspicioso para el proyecto. Esto se ve reflejado en las palabras de uno de sus gestores, al decir:

“Considero que las actividades del proyecto “Pan de Vida” fueron por lo general funcionales a las necesidades de inserción laboral de las adolescentes del CAR Ermelinda Carrera, al brindar una respuesta integrada donde los talleres de capacitación se complementaban con un acompañamiento psico-social para el desarrollo y fortalecimiento de sus life skills. Lamentablemente, eso quizás no se vio reflejado de la forma esperada en “números”, o sea en jóvenes que -al finalizar el proyecto- tenían un trabajo dependiente o independiente” (Ex-Coordinadora del proyecto “Pan de Vida”).

La eficacia de un programa o proyecto de desarrollo se entiende como el grado en que se producen los logros buscados. Un programa es eficaz en la medida que logra los objetivos que le dieron razón de ser (Mokate 2001:2).

El proyecto “Pan de Vida” -al haber alcanzado poco más de la mitad de su principal meta esperada, no podría ser considerado como eficaz bajo el criterio señalado. La razón de ser de una intervención como “Pan de Vida” era precisamente insertar laboralmente a sus participantes. Después de 02 años de actividades y un presupuesto de más de 2 millones de soles, llegar a un 28% es un resultado poco alentador para hablar de inserción socioeconómica de jóvenes vulnerables como parte de una propuesta de cambio social de lucha contra la pobreza y exclusión social que sufren.

4.2.5 Eficiencia del proyecto “Pan de Vida”

Karen Mokate entiende la eficiencia de este modo:

“(…) entendemos la eficiencia como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulte ineficiente (o menos eficiente)”. (Mokate 2001:4).

Igualmente expone:

“Para ser eficiente una iniciativa tiene que ser eficaz. La eficacia es necesaria (...) para lograr la eficiencia: la iniciativa o la organización tiene que cumplir sus objetivos para ser eficiente”. (Mokate 2001:10).

Esta definición liga estrecha e íntimamente eficiencia a eficacia. Un programa o proyecto de desarrollo es eficiente en la medida que es eficaz, es decir, en la medida que alcanza sus metas. No se habla de eficiencia si previamente no hay eficacia. Y el proyecto “Pan de Vida” no puede ser considerado eficaz puesto que solo alcanzó un 28% de su principal meta esperada. De esta exposición, se puede colegir que el proyecto “Pan de Vida” tampoco califica como eficiente - precisamente por no haber sido eficaz- pese a que las cifras expuestas en el Informe de liquidación de proyecto reporten un porcentaje de ejecución presupuestal significativo (ver Tabla N° 4.16).

Tabla N° 4.16 Ejecución presupuestal del proyecto “Pan de Vida”

Ejecución presupuestal		
Total presupuestado	Total ejecutado	Porcentaje de ejecución
2'220,288.75	2'177,138.13	98%
Diferencia	43,150.62	

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

La eficiencia de un proyecto no solo se estima en base al desperdicio de recursos o insumos. El hecho contrario, esto expresado en saldos económicos restantes no ejecutados -como en el presente caso donde quedaron sin ejecutar poco más de

40 mil soles- también es síntoma de ineficiencia, porque se parte de la consideración que el costo total de la financiación se establece en base a estudios ponderados de las necesidades sobre las cuales intervenir y el costo para atenderlas, de modo que emplear más o menos recursos respecto al mismo no abona a una evaluación de eficiencia satisfactoria del proyecto “Pan de Vida”.

4.3 Valoración de los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida”

Los autores han querido recoger la percepción de los ejecutores del proyecto “Pan de Vida” en sus distintos niveles de actuación y poder registrar todo lo que han podido pensar, opinar y esperar sobre su propuesta de cambio social a través de sus actividades de inclusión sociolaboral para la lucha contra la pobreza y la exclusión social, de las cuales se veían afectadas las jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera.

Esta acción ha sido importante toda vez que ha servido para contrastar el estudio y análisis emanados de la revisión de documentos técnicos con la información subjetiva proporcionada por las personas encuestadas y entrevistadas. A distancia de poco más de 2 años interesa a los autores saber qué idea quedó y tienen aquellos que un día se encargaron de poner en marcha una apuesta por mejorar la vida de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera. Esa idea que hoy por hoy puede persistir en la mente ya solo como un recuerdo, se ve sostenida por el impacto de los logros del proyecto “Pan de Vida”, de *lo bueno* que pudo hacer por las participantes o de lo que quiso hacer, pero no consiguió por distintas motivaciones e impedimentos, algunos ajenos a su voluntad u otros de su estricta responsabilidad.

A través de los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida” se ha podido tener un acercamiento a la realidad que vivieron las jóvenes tras su egreso del CAR, tras su participación en las distintas actividades formativas y los caminos que siguieron después de la conclusión de la intervención.

Lamentablemente, los autores no consiguieron contactar a las mismas jóvenes para recoger de sus propias bocas su valoración sobre las formaciones recibidas y si habían alcanzado la tan ansiada inserción laboral. Ello por causas ya

explicadas anteriormente. Aunque esta interrogante ya se haya podido responder gracias a la revisión y análisis de la documentación técnica, de todos modos habría sido de interés para esta propuesta de investigación conocer sus opiniones, pensamientos y sentimientos, toda vez que los mismos cobran importancia para un tratamiento todavía más especial -que el que normalmente se le pueda dar al de cualquier otra persona- precisamente por ser jóvenes en situación de riesgo y vulnerabilidad, con experiencia de abandono e institucionalización, que anhelaban vidas más dignas. Jóvenes que un día vieron la puerta de acceso a ese mundo de mejoras y oportunidades y decidieron también ellas apostar por el cambio que elocuentemente proponía aquel proyecto que se denominó “Pan de Vida”.

4.3.1 Valoración sobre competencias logradas e inserción laboral

De un lado, la expresión del valor de algo tiene fuente en lo que se ha podido ver del mismo, en lo que se ha podido conocer de este y en la repercusión que ha podido tener sobre los demás, sea en un sentido positivo o negativo. Del otro, dicha expresión de valor también encuentra posibilidad al momento de medir una serie de indicadores -entre ellos de actividad, de resultado y de impacto- en el marco de una intervención de desarrollo como “Pan de Vida”.

A lo largo de la presentación de los resultados de la investigación llevada a cabo por los autores respecto a los logros de este proyecto, estos han atendido al análisis de la documentación técnica del proyecto. Es decir, se ha buscado determinar sus resultados o logros con arreglo a evidencia objetiva, la misma que por su naturaleza lógica, se encontrase libre de percepciones voluntaristas o antojadizas -favorables o desfavorables que fueren.

Sin embargo, llegados a este punto, los autores han querido recoger todo aquello que los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida” han valorado sobre el mismo, sobre sus actividades, sobre los profesionales a disposición y más aún, respecto a los resultados alcanzados, que hayan podido hacer de “Pan de Vida” un proyecto no solo eficaz o eficiente sino también innovador.

Más allá de la frialdad del dato expresado en una hoja de papel, la voz de los protagonistas (gestores y operadores) ha sido plasmada en las siguientes páginas

y con la aparente ventaja del paso del tiempo, después de poco más de dos años, se les ha permitido expresar un juicio de valor que en definitiva se complementa con la indagación objetiva de gabinete. A fin de cuentas, deberá quedar -tanto para la audiencia especializada como para el público en general- una conclusión más o menos definitiva sobre el posible éxito del proyecto “Pan de Vida” tras haber reconocido los bemoles que tuvo a la hora de alcanzar los resultados inicialmente esperados.

Al presentar dicha valoración respecto a su nivel de satisfacción, sus percepciones sobre el fortalecimiento de capacidades en las participantes y el logro del objetivo general del proyecto “Pan de Vida”, se podrá reafirmar la particular naturaleza y especificidad de las intervenciones de desarrollo a favor de las personas en situación de vulnerabilidad, las mismas que muy pocas veces conceden segundas oportunidades, porque el recurso que se invierte (o se pierde) es el tiempo y este en definitiva no se puede recuperar.

4.3.1.1 Gestores y operadores participantes del proyecto “Pan de Vida”

Como resultado de la indagación documentaria se presenta la siguiente Matriz de actores del proyecto “Pan de Vida”, con papel y atribuciones específicas (Ver Tabla N° 4.17).

Se ha reconocido al FIP como actor gestor de toda información sensible en términos de desarrollo producida en el marco de la intervención. Su papel como financiador de esta y como articulador a nivel nacional del canje de deuda por desarrollo entre los gobiernos de Italia y Perú le concedía la prerrogativa de dar un tratamiento no solo técnico sino también político a la data recabada en el marco de todos los proyectos financiados. Es decir, era la voz autorizada a nivel nacional al momento de hablar de cambio social resultante de la cooperación italiana en el Perú.

Tabla N° 4.17 Matriz de actores

Matriz de actores				
Actor	Rol	Acciones	Contacto	Número de participantes
Fondo Ítalo-Peruano	Institución financiadora del Proyecto	Seguimiento y monitoreo de las actividades del Proyecto	Co-Directores FIP a través de su Coordinadora técnica	2
Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini	Unidad ejecutora del Proyecto	Implementación y ejecución de las actividades del Proyecto en Lima	Coordinadora de proyecto de AiBi - Coordinadora de Equipo Multidisciplinario de Proyecto	2
Cáritas Chiclayo	Socio de Proyecto	Implementación de las actividades del Proyecto en Chiclayo	Coordinadora local de Cáritas	1
SNV	Socio de Proyecto	Implementación de las actividades del Proyecto en Puerto Maldonado	Project Manager de SNV	1
INABIF	Socio de Proyecto	Ente rector en políticas públicas de protección a favor de niños y adolescentes	Directora ejecutiva de INABIF	1
CAR Ermelinda Carrera	Socio de Proyecto	Facilitar la implementación y ejecución de actividades para la inserción laboral de las jóvenes institucionalizadas	Directora de CAR	1
Personal de CAR Ermelinda Carrera	Operadores del Proyecto al interior del CAR	Facilitar la implementación y ejecución de las actividades del Proyecto	Cuidadoras y tutoras de CAR	87

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

Seguidamente, Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini se posiciona como generador de la información en su condición de unidad ejecutora del proyecto. Produce información reflejada cada cuatro meses y durante dos años en informes técnicos sobre el estado de implementación, ejecución y alcance de metas en el marco del proyecto “Pan de Vida”. Articula este esfuerzo de la mano de sus socios: Cáritas del Perú para el área de Chiclayo y SNV - Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo para el área de Puerto Maldonado.

En tercer lugar, se posiciona el INABIF a través del CAR Ermelinda Carrera y sus operadores. Ellos aportan su experiencia y participan en las actividades de desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades para mejorar la calidad de su atención cotidiana a favor de las jóvenes participantes, acompañando su egreso del CAR e inserción laboral.

Después de ellos se tiene a la población objetivo, propiamente dicha. Los principales protagonistas de la intervención: las jóvenes participantes. Aunque se podría pensar que tienen un rol pasivo al ser receptoras de la intervención, juegan decididamente a favor del éxito de esta aportando interés e involucramiento en la propuesta. Sin población objetivo no hay intervención de cambio.

Esta identificación abona, por tanto, a una lectura aún más amplia de los recursos humanos organizados a nivel institucional para la implementación y ejecución del proyecto “Pan de Vida” en atención a su ubicación en una escala jerárquica:

Tabla N° 4.18 Posicionamiento de actores del proyecto “Pan de Vida”

Actor	Posicionamiento
Fondo Ítalo-Peruano	Gestor de la información - Financiado
Ai.Bi, Cáritas, SNV	Generador de la información - Ejecutor
INABIF - CAR Ermelinda Carrera	Operador de la intervención
Jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera	Población de incidencia

Fuente: Elaboración de los autores, con base en los Informes Cuatrimestrales del Proyecto “Pan de Vida”.

4.3.1.2 Nivel de satisfacción de los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida”

Valoración del Fondo Ítalo-Peruano

a) Respecto a Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini:

“Me parece bien, creo que es una muy buena ONG. Tiene una experiencia internacional, tiene muchos proyectos que ha hecho no solo en Perú sino en Latinoamérica y en África y entonces esa experiencia le ha servido para llevar a

cabo el proyecto y eso ha resuelto los problemas que se ha presentado en su momento” (Co-Director Peruano FIP).

Para el FIP, la experiencia internacional de trabajo de Amici dei Bambini fue un insumo importante de conocimiento para hacerlo merecedor del financiamiento de su intervención de desarrollo. Sin embargo, como se ha anotado anteriormente, la mayor experticia de Amici dei Bambini se concentraba sobre el tema de adopción internacional -en primer lugar- y seguidamente sobre temas de cooperación internacional, aterrizada en proyectos de desarrollo con fuerte énfasis en el acompañamiento de adolescentes institucionalizados. A partir del año 2008 -año de su registro ante APCI- es que activa sus iniciativas de cooperación traducidas en dichos proyectos.

Amici dei Bambini no había asumido intervenciones de inserción laboral más allá del ámbito geográfico de Lima y tenía como carta de presentación ante el mismo FIP el proyecto “Luz en el camino”, también abordado por los autores en secciones precedentes y del cual no se rescataron resultados para nutrir el diseño lógico e intervención de “Pan de Vida”. Sin ánimo inquisidor de determinar responsabilidades, despierta la atención el hecho que este precedente no haya sido sopesado debidamente por el FIP a la hora de financiar una nueva intervención propuesta por Amici dei Bambini.

A ello, se suma que el FIP valora positivamente la “resolución de problemas” que se presentaron a lo largo de la ejecución del proyecto “Pan de Vida”. Empero, se ha podido evidenciar que las medidas adoptadas por la gerencia frente a debilidades y amenazas no fueron lo suficientemente efectivas y de ello que no se alcanzaran las metas fijadas. Baste anotar nuevamente que no fue suficiente el hecho de “invitar” a seguir participando de las formaciones a las jóvenes, esto tras su egreso del CAR.

O que proponer capacitaciones individuales a los operadores debido a sus recargadas agendas de trabajo no trajo consigo una mayor participación de estos. Y ello sin mencionar que no se llegó a la formulación del Plan de Inserción Socio-Laboral para jóvenes egresados de CAR justamente porque Amici dei Bambini no

consiguió la adhesión de las instituciones locales de “interés” pese a sus gestiones y tratativas. Por ello, esta valoración del FIP no encuentra refrendo objetivo.

b) Respecto al CAR Ermelinda Carrera:

“A nivel de proyecto, más o menos bien, algunas dificultades porque también las monjas tenían ciertos criterios y algunas cosas no dejaban, reglamentos, horarios y entonces impedían capacitaciones en horas que ellas consideraban bueno eran adecuadas y que no había otra manera de hacerlo” (Co-Director Italiano FIP).

Respecto al papel jugado por el CAR, el FIP lamenta las dificultades logísticas que se presentaron al momento de la ejecución de las formaciones. Los autores también han anotado en páginas anteriores la falta de una debida comunicación institucional entre la alta directiva de INABIF y el CAR para el desarrollo de estas actividades. Se ha anotado igualmente la necesidad de haber desarrollado una estructura activa de trabajo con base en el reconocimiento e involucramiento de los diferentes actores al interior de INABIF y del CAR para lograr las metas de estas actividades formativas. En ese sentido, la valoración del FIP resulta atendible.

c) Respecto al Estado:

“Yo la verdad que no lo veo como una política. No creo que el Estado tenga una política de inserción laboral para jóvenes de CAR. Cada CAR actúa básicamente por su voluntad y porque tiene alguna cooperación para apoyar pero que el Estado tenga una política, por lo menos mientras estaba el proyecto, porque eso se discutió, no existía, no sé si ahora hay, pero hasta donde sé no había una política ni había digamos algo, una política” (Co-Director Peruano FIP).

En lo concerniente al papel del Estado, el FIP lamenta igualmente la no existencia de oportunas políticas públicas por la inserción laboral de jóvenes egresados de CAR. E incluso yendo más allá -como ya han anotado los autores- se sumaría a ello la falta de auténticos esfuerzos por el establecimiento de tales políticas, visto en el no-aprovechamiento por parte de INABIF de un aporte tal como el Manual

metodológico para operadores de CAR, iniciativa surgida desde el marco del proyecto “Pan de Vida” y que concitaba en sí los recursos económicos y el trabajo humano de dos años de intervención financiada por la cooperación italiana para mejorar la realidad de miles de jóvenes institucionalizadas.

Valoración de Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini

a) Respecto al Fondo Ítalo-Peruano:

“El aporte del Fondo Ítalo-Peruano-FIP en la ejecución del Proyecto fue bastante grande y valioso, eso al no limitarse el FIP a su mero rol de financiador, sino más bien brindando un acompañamiento continuo a la Unidad Ejecutora a través de la figura de la Coordinadora Técnica. La Coordinación Técnica acompañó y apoyó a la UE en todas las fases desde el diseño hasta la finalización del Proyecto” (Ex-Coordinadora de Proyecto “Pan de Vida”).

Para Amici dei Bambini, el rol jugado por el FIP fue “valioso” puesto que no habría sido solo el financiador de la intervención sino también un acompañante técnico, acompañamiento brindado a través de su Coordinador técnico. Sin embargo, el rol de esta se tradujo básicamente en acciones que asegurasen el cumplimiento de las metas físicas y financieras del proyecto -sobre todo de las financieras- y que no se gastara más dinero del debido. Efectivamente, como se ha podido ver en la sección “Eficiencia del proyecto” el proyecto “Pan de Vida” dejó poco más de 40 mil soles de saldo sin ejecutar.

Más allá del dinero, lo alarmante debió ser el hecho de no estar llegando a las metas establecidas, al número de formaciones impartidas tanto para las jóvenes participantes como para los operadores de CAR. Igualmente, el hecho que, hacia el término de ejecución del proyecto, se tuvieran cifras por debajo de lo esperado (28% de jóvenes insertados en el mercado laboral, de los cuales un 6% atribuible al área de Lima y del mismo, 3 participantes del CAR Ermelinda Carrera colocadas en el mercado de trabajo - ver Tabla N° 4.15).

El rol del FIP habría sido verdaderamente valioso si hubiese desplegado oportunas y efectivas acciones de monitoreo que apuntasen -desde su

experiencia técnica en financiamiento de intervenciones de desarrollo- a advertir sobre riesgos y enfrentar debilidades. Bajo una óptica de corresponsabilidad dentro de una gerencia de éxito, los distintos actores suman al logro de los resultados, enfrentando y mitigando riesgos y no esperando el último momento de la intervención para caer en cuenta de lo que no se hizo a causa de dificultades no atendidas y superadas a tiempo. Nuevamente los autores insisten en el tiempo, recurso irrecuperable, tanto peor en el caso de una población como las jóvenes institucionalizadas en un CAR.

b) Respecto al CAR Ermelinda Carrera:

“La participación del CAR Ermelinda Carrera fue bastante positiva, eso debido al involucramiento de su Directora y de la mayoría de sus profesionales en el diseño y ejecución del Proyecto; así como también al compromiso y preocupación hacia las jóvenes residentes del CAR. Hubo algunas dificultades y/o incomprensiones -estas debidas también a las condiciones laborales propias de quienes trabajan en un CAR del Estado- sin embargo por lo general estas fueran solucionadas de manera positiva” (Ex-Coordinadora de Proyecto “Pan de Vida”).

Amici dei Bambini afirma que la participación de esta fue “bastante positiva”. Pero ello encuentra fuerte oposición en los resultados encontrados: la falta de comunicación interna entre INABIF y el CAR, funcional al desarrollo de las formaciones para operadores, por ejemplo. O el hecho que la Dirección de Políticas Públicas de NNA no aprobara el Manual metodológico para operadores no puede en definitiva hablar de una participación positiva. INABIF no dejó sentir su peso como socio coadyuvante al logro de las metas del proyecto “Pan de Vida”. Simplemente asumió una actitud pasiva, por decir lo menos, frente a los esfuerzos de la gerencia y no demostró una oportuna valoración de los tiempos y recursos del proyecto, que más allá del mismo venían desde la cooperación italiana para el desarrollo.

La sensibilidad, conciencia e involucramiento son insumos indispensables para activar -más si se es tomador de decisiones- en pos del establecimiento de mejoras concretas en la vida de personas en situación de vulnerabilidad, en este caso, de las jóvenes institucionalizadas.

c) Respecto al Estado:

“Considero que por parte del Estado Peruano (...) ha habido cierta preocupación y de paso cierto compromiso con respecto a la inserción laboral de las y los jóvenes institucionalizadas/os; sin embargo, todos estos esfuerzos no han sido suficientes y todavía hay un largo camino para recorrer” (Ex-Coordinadora de Proyecto “Pan de Vida”).

En lo que sí se le otorga validez a la apreciación de Amici dei Bambini es cuando afirma que los esfuerzos del Estado aún no han sido suficientes. En efecto, la voluntad política es un factor determinante para sentar las bases de la mejora de las condiciones de vida de las personas en situación de riesgo y vulnerabilidad.

Valoración del CAR Ermelinda Carrera

a) Respecto a Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini:

“Muy bueno, iniciaron con fuerza, cumplieron lo que prometieron dentro de la institución, hicieron entregas, se inició como digo, con todo entusiasmo. La acogida al principio, los adultos como que también dudamos, pero sí se dio y poco a poco se fue poniendo más fuerte, madurando el proyecto hasta el día que estuvieron, sí, muy bueno” (Operadora de CAR EC N° 1).

Esta valoración positiva encuentra fuerte contraposición con la siguiente opinión:

“Creo que la respuesta dentro de todo ha sido desfavorable, porque de lo que yo tengo conocimiento la mayoría no está trabajando o ejerciendo en aquello en lo cual fue capacitado” (Operadora de CAR EC N° 3).

Para el CAR Ermelinda Carrera, en la voz de sus operadores, el trabajo de Amici dei Bambini fue “bueno” y “cumplió con lo que prometió”. Esto claramente no encuentra refrendo objetivo en la lectura objetiva de los informes técnicos producidos por el proyecto. Sin embargo, esta percepción encuentra oposición en la de otro de los operadores del CAR, al sentenciar tajantemente que la respuesta del proyecto frente a la problemática tratada ha sido “desfavorable”. Y en efecto, el escrutinio de la data lo dice al verificarse que no se alcanzaron las metas en

cuanto a inserción laboral de jóvenes participantes y formación de capacidades en operadores de CAR (ver Tablas N° 4.15 y 4.8).

4.3.1.3 Percepción de los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida” sobre el fortalecimiento de capacidades de las jóvenes participantes del CAR Ermelinda Carrera y su inserción laboral

Valoración del Fondo Ítalo-Peruano

“Las actividades que se hicieron estaban orientadas a las necesidades y a los intereses que tenían las jóvenes, o sea, a ellas se les consultaba que capacitaciones quisieran, un día se les establecía su plan de negocios, su plan de vida, etc y en función a eso se hacían las capacitaciones” (Co-Director del Fondo Ítalo-Peruano).

Para reforzar esta percepción, el FIP agrega:

"Ahora están interesadas en tener su propio negocio, su propio rendimiento. Creo que estas mujeres son básicamente chicas, no sé si por la experiencia vivida, pero creo que buscaban no ser o estar atadas a nadie sino tener sus propios negocios” (Co-Director del Fondo Ítalo-Peruano).

Valoración de Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini

“Lo que el proyecto logró dejar -más allá de los resultados formalmente planteados en el marco lógico- podemos afirmar que esa fue la de implementar un modelo de intervención intersectorial en el cual se trabajaron tanto los aspectos vinculados con la adquisición y desarrollo de conocimientos/habilidades “prácticas” para el desarrollo de un oficio sea de manera dependiente que independiente, así como también las así llamadas “soft skills” o habilidades blandas” (Ex-Coordinadora de proyecto “Pan de Vida).

Valoración del CAR Ermelinda Carrera

“Ha contribuido en brindarles capacitación, claro se quedaron en ese hecho, le brindaron capacitación, pero luego se debió continuar con un seguimiento hasta insertarlas laboralmente (...) Tendrían que hacer primeramente un estudio previo del perfil del hogar, de las chicas con quién van a trabajar, para trabajar en coordinación (...) con el equipo a cargo de las chicas para poder ver quiénes son las que puede salir fuera a hacer su inserción laboral...” (Operadora de CAR EC N° 3).

Cuando se propuso el tema de fortalecimiento de capacidades de las jóvenes participantes, tanto el FIP como Amici dei Bambini y el CAR en la voz de sus operadores coincidieron en poner el énfasis no tanto en las metas -que evidentemente no se alcanzaron- como en las actividades de formación, de las cuales rescatan un cierto valor y la buena voluntad del proyecto por querer cambiar la condición de las jóvenes participantes.

Por ejemplo, el FIP anota bajo un criterio de pertinencia que las actividades estaban orientadas a las necesidades de las jóvenes. Por su parte Amici dei Bambini balancea la formación laboral con la formación de habilidades sociales “más allá de los resultados formalmente planteados”.

Sin embargo, a estas alturas cabe preguntar qué tan sólido fue el análisis de pertinencia que se hizo al momento del diseño lógico de la intervención, entendiendo la pertinencia como la compatibilidad necesaria que debe haber entre necesidades y objetivos. Se sabe que los talleres de panadería y pastelería ya antecedían a la implementación del proyecto y que fueron aprovechados por el mismo en virtud de sus “fines terapéuticos” confrontados en su momento por los autores toda vez que tal actividad -llamada terapéutica de manera poco conveniente a los fines de la intervención- no consiguió generar el propicio interés, involucramiento y participación de las jóvenes.

Ellas no desarrollaron la conciencia y valoración necesaria por las formaciones en panadería y pastelería ni remarcaron la importancia de estas por sí mismas, por lo que una vez egresadas del CAR no volvieron para continuar con las capacitaciones. Como el equipo de proyecto no trabajó en las participantes el valor

hacia las mismas en tanto medio (acción social con arreglo a valores) sino que siempre puso el acento en el fin (acción social con arreglo a fines) determinó involuntariamente que las jóvenes vieran la formación como medio intercambiable por cualquier otro tipo de preparación, toda vez que lo único que importaba era el fin que se debía alcanzar, esto es, la inserción laboral.

Estas consideraciones de pertinencia y efectividad -entre tantas otras- habrían podido ser incorporadas en el marco de una evaluación *ex ante*, la misma que se reconoce inexistente al momento de arranque de las actividades del proyecto “Pan de Vida”.

4.3.1.4 Efecto de la intervención sobre el logro del objetivo general propuesto por el proyecto

Valoración del Fondo Ítalo-Peruano

“Es una pregunta difícil. No estoy muy seguro porque no sé exactamente cuál ha sido actualmente el estado de situación de estas jóvenes. Se les capacitó, se trató de insertarlas, pero no hemos podido hacer el seguimiento a futuro y no sé si ahora estas jóvenes están o no están empleadas si están trabajando o no están trabajando y sobre todo trabajando en lo que se les capacitó para trabajar, no tengo idea sobre eso” (Co-Directores FIP).

Valoración de Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini

“Los cortos tiempos de ejecución del proyecto, el incumplimiento de los requisitos pedidos por las empresas formales para la contratación (mayoría de edad y secundaria completa) pero también la alta rotación de las y los beneficiarias/os (solo una minoría pudo completar todas las actividades previstas, muchas egresaron del CAR cuando el proyecto todavía seguía en implementación) fueron todos factores que limitaron la efectiva contribución que un proyecto como este hubiera podido dar a la inclusión socio- económica de las jóvenes” (Ex-Coordinadora de proyecto “Pan de Vida”).

Valoración del CAR Ermelinda Carrera

“Al finalizar el proyecto no se tuvo un seguimiento al mismo, en este sentido sería interesante (aunque de hecho poco probable) investigar qué pasó con las jóvenes beneficiarias del proyecto que han egresado del CAR Ermelinda Carrera” (Operadora de CAR EC N° 4).

Finalmente, respecto al efecto de la intervención sobre el logro del objetivo general, las respuestas de los 03 actores (FIP, Amici dei Bambini y CAR) apuntan a un desconocimiento de la actual situación de las jóvenes egresadas, a las cuales por ejemplo FIP o Amici dei Bambini no han podido contactar y que los autores, en el marco de la presente investigación, tampoco consiguieron encontrar pese a los múltiples esfuerzos interpuestos ante la Dirección del CAR Ermelinda Carrera, pese a contar con la autorización formal de la Unidad de Servicios de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes - USPNNA. Al término del proyecto no siguió un seguimiento de casos y evaluación de impacto sobre cambio social.

La lectura de este contraste, llegados a este punto, se ha hecho medianamente más ágil a la luz del trabajo de análisis e interpretación que ya han abordado los autores en pos de determinar los *logros* del proyecto “Pan de Vida”, palabra que ciertamente resulta en extremo grandilocuente tras los hallazgos presentados.

Habida cuenta de los resultados expuestos a lo largo de este capítulo, en el apartado “Logros del proyecto”, los autores concluyen que la intervención denominada “Pan de Vida” no alcanzó un efecto lo suficientemente positivo y transformador en la vida de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera.

Durante el desarrollo del trabajo de campo llamó poderosamente la atención de los autores el recelo de la Dirección del CAR por socializar algunas de sus bases de datos/directorios de las ex jóvenes institucionalizadas, a fin de que los mismos pudieran recoger sus testimonios con voz propia sobre el efecto del proyecto “Pan de Vida” en sus vidas. Dicho recelo también podría deberse a dar la oportunidad a las jóvenes de compartir sus experiencias de vida al interior del CAR.

Como se ha anotado precedentemente, aún al interior de algunas instancias públicas el trabajo de investigación académica o de evaluación de proyectos de desarrollo es vista como una actividad de fiscalización y visos sancionadores. Nada más alejado de las reales intenciones del presente estudio y que los autores remarcaron en todo momento frente a INABIF, asegurando el anonimato de los participantes (encuestados y entrevistados) así como el tratamiento confidencial y sensible de la información proporcionada por ellos.

La apertura del Estado hacia iniciativas de investigación de índole privada debe enraizarse en el imaginario de sus tomadores de decisiones, toda vez que las mismas -desde sus frentes teóricos y técnicos- pretenden aportar legítimamente a la mejora de sus intervenciones de desarrollo social poniendo en primer lugar a las personas.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A la luz de la investigación llevada a cabo por los autores, se concluye que lograr que jóvenes institucionalizados egresados de CAR tengan una vida autónoma e independiente es una tarea compleja. Muchos de ellos ya ingresan a estos centros de acogida temporal afectados por serios problemas de socialización y retraso escolar producto de la experiencia de maltrato físico, psicológico e incluso sexual por parte de quienes tenían a su cargo su cuidado y protección.

Estos problemas de socialización tienen su origen traumático en el abandono con consiguiente institucionalización, tal como se ha expuesto en el Capítulo II de este estudio.

La posibilidad de alcanzar la colocación en el mercado laboral supone una última instancia de socialización donde las personas -y en este caso los jóvenes egresados de CAR- pueden alcanzar la realización de su vida y alcanzar independencia. Pero a ello se contraponen que el no contar con ciertos requisitos básicos traducidos en un determinado nivel educativo, cultural y social pueden ser determinantes a la hora de emplearse e integrarse a la sociedad, tal como bien lo describe José Manuel Suárez:

“El mundo laboral representa la última instancia de socialización por la que pasa una persona. A través del empleo, los individuos se incorporan a mundo activo, producen y reciben unos beneficios por su trabajo, lo que les permite realizar su vida de forma independiente.

Sin embargo, a la aspiración de acceder al mundo laboral los jóvenes tutelados también tropiezan en este punto con muchos problemas. Su carencia de recursos básicos en los ámbitos educativos, cultural y social, así como la falta de cualificación profesional adecuada llegan a ser decisivos a la hora de emplearse, convirtiéndose en una barrera más de su integración social” (Suarez:2009).

Es así como caemos en conciencia que la formación ocupacional de adolescentes institucionalizados en proceso de egreso de CAR es necesaria a tal fin y para

lograrla se requiere la intervención y participación del Estado -con políticas públicas idóneas y específicas- de la sociedad civil y por qué no de la empresa privada, invitada a sostener las intervenciones de desarrollo humano.

5.1. Sobre el proyecto “Pan de Vida” como oferta de inserción laboral

Como se ha visto en el Capítulo IV, el proyecto “Pan de Vida” tuvo como características la implementación de actividades formativas específicas para la inserción social y laboral de jóvenes institucionalizados, que contaron con un equipo de profesionales dedicados a la ejecución de estas.

La implementación de actividades formativas en inserción laboral siguió dos líneas de intervención: la primera fue desarrollar capacidades técnicas (*Escuela de empresa*) y la segunda, fortalecer habilidades sociales (*Life skills*) en los participantes del proyecto -y para interés concreto del presente estudio- en las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera.

La formulación de actividades de desarrollo de competencias técnicas estuvo encaminada a la inserción laboral propiamente dicha en tanto que la proposición de actividades de desarrollo de competencias personales y sociales se dirigió a la inserción en sociedad de las jóvenes participantes. Como se ha podido abordar ampliamente en el Capítulo II, una prologada institucionalización mella en las capacidades de relacionamiento social del niño y del adolescente, por lo que su retorno a la sociedad puede ser traumático en caso de que no se le prepare para el ejercicio de sus deberes y derechos.

En paralelo, dicha preparación es funcional al establecimiento de una vida independiente, sostenida por una colocación laboral que se vea traducida en concretas oportunidades de trabajo que satisfagan necesidades materiales y den una mejor calidad de vida.

Frente a ello, de la revisión documentaria surge que la formulación de actividades de desarrollo de competencias establecida por el proyecto “Pan de Vida” no estuvo enmarcada en un análisis y estudio de demanda laboral. El diseño de esta

intervención no contempló dicho análisis como insumo de conocimiento necesario para establecer la respectiva oferta formativa.

Conclusiones

- a. El punto de partida y el punto de llegada de toda intervención para el desarrollo humano son las personas: de partida, porque la intervención se diseña atendiendo a sus necesidades y oportunidades. De llegada, porque los esfuerzos de la intervención van dirigidos a procurar un cambio social en la vida de las personas.
- b. El diseño lógico de una intervención para el desarrollo humano determina los recursos a emplear, funcionales al logro de sus resultados. De ningún modo, la pre - existencia de tales recursos debe influir en dicho diseño lógico en aras de facilitar la intervención.
- c. La proposición de una oferta formativa de desarrollo de capacidades técnicas debe estar en sintonía con la decisión vocacional de la persona destinataria de la intervención. Tal decisión vocacional se determina por la conjugación de sus pasiones, talentos, oportunidad educativa y demanda laboral.
- d. Una propuesta de desarrollo debe focalizar convenientemente su población objetivo, estableciendo para ello un perfil controlable sobre el cual pueda desplegar sus acciones de intervención y seguimiento.
- e. El número de profesionales de una propuesta de desarrollo debe ser proporcional al número de destinatarios, con el propósito de establecer una intervención lo más personalizada posible.
- f. La oferta formativa de desarrollo de capacidades técnicas debe ser novedosa, ello a fin de concitar el propicio interés y participación de los destinatarios.

- g. Las acciones de intervención deben realizarse en espacios inhabituales para los destinatarios, a modo de reforzar su interés y participación precisamente por la novedad de estos.
- h. Una intervención para el desarrollo humano debe contemplar un plan de comunicación de sus acciones a favor de sus destinatarios, comunicando oportunamente lo que se va a hacer. Ello con la finalidad que las expectativas por la intervención sean proporcionales a lo que objetivamente pueda ofrecer la misma.
- i. Las lecciones aprendidas en el marco de precedentes propuestas de desarrollo humano deben ser recuperadas y empleadas como insumo para el diseño de nuevas intervenciones, tanto más si estas abordan la misma población objetivo.

Recomendaciones

- a. Una primera recomendación parte de remarcar a las jóvenes institucionalizadas en CAR como centro de toda acción para su desarrollo. A tal propósito, deben habilitarse a su favor los oportunos canales de expresión de sus problemas y necesidades, permitiéndoseles libre opinión. Esto, aunado a una diagnóstico y evaluación objetiva de su perfil vocacional podrá en última instancia determinar una oferta formativa de desarrollo de sus capacidades.

Lo contrario acarrea en las participantes el verse forzadas a aprender o formarse en algo que no les interesa porque no les llama la atención o simplemente no es lo que quieren. Por consiguiente, se tendrá su baja o escasa participación.

Pese a que pueda haber buenas intenciones en querer aprovechar recursos materiales próximos, como los talleres de panadería al interior del CAR, para facilitar una intervención, estos no pueden en ningún momento condicionar la formulación de su propuesta. Se debe deponer en tal sentido

cualquier afán inmedatista, oportunista o de sentido común, escuchando y dando voz a sus protagonistas.

- b. Asimismo, se debe afinar el perfil de las participantes no solo con base en sus intereses vocacionales y ocupacionales sino también considerando sus eventuales posibilidades de egreso del CAR. Y más allá de ello, conviene que la intervención de desarrollo se legitime en el imaginario de las participantes, pasando por un trabajo de la gerencia que exponga las bondades de esta y su singularidad transformadora en la vida de las participantes.
- c. Se recomienda la contratación de un mayor número de profesionales que puedan seguir de manera más personalizada los casos de las participantes y sus respectivos progresos. Esto suma a un mejor conocimiento e involucramiento entre ambas partes, mediado por el establecimiento de la asiduidad, la empatía y la confianza.
- d. Por cuanto se ha hablado de proyectos transformadores, estos necesariamente tienen que innovar y proponer actividades novedosas que llamen la atención de las participantes y las saquen de la rutina, de lo cotidiano y a lo cual ya están acostumbradas.
- e. Por último, y acorde con el punto anterior, se sugiere desarrollar actividades formativas fuera del CAR, en lo posible. Este representa en todo momento un espacio de tristeza y soledad para las jóvenes, en su condición de abandono e institucionalización.

5.2. Sobre los logros del proyecto "Pan de Vida"

El proyecto capacitó en temas de panadería, repostería, gestión empresarial, acceso y obtención de financiamiento a un total de 56 jóvenes institucionalizados del CAR Ermelinda Carrera. De estas 56 jóvenes solo se logró la certificación de 13 de ellas en panadería y repostería (23,21%).

A la luz de este dato los autores concluyen que no se logró el objetivo esperado y se entiende que ello se debió en parte a la alta rotación de las jóvenes institucionalizadas, que se vieron en la situación de egresar del CAR antes de haber concluido su participación en las capacitaciones propuestas por el proyecto.

En virtud de ello -como ya se ha anotado- se requiere que la focalización del grupo objetivo establezca una precisión más fina del número y tipo de participantes, por ejemplo, proponiendo solo a jóvenes entre 15 y 17 años de edad aún residentes en el CAR. Asimismo, reforzar e involucramiento de las participantes de modo que valoren la actividad formativa por sí misma y bajo esta premisa sigan participando de esta pese a haber egresado del CAR, en atención a la importancia de los conocimientos que tales actividades imparten y que las enriquecen como personas.

Respecto a los operadores del CAR y las actividades formativas para fortalecer sus capacidades de acompañamiento a favor de las jóvenes participantes, se tuvo que de un número de 87 operadores solo 20 de ellos (23%) consiguieron completar el programa formativo y acompañar a las jóvenes en la implementación y activación de sus respectivos PISATI.

Los autores concluyen que tampoco en este aspecto se logró el objetivo esperado debido a la falta de involucramiento de los operadores del CAR, siempre reclamados por sus actividades propias al interior de la institución, las mismas que impedían su participación en todas las sesiones formativas.

Ante ello, es menester que se afine la selección de operadores de CAR participantes y se establezca un claro acuerdo con la Dirección de la Institución para que los mismos puedan dedicarse oportunamente a las actividades formativas en virtud que al concluir las mismas apliquen sus nuevos conocimientos y capacidades desarrolladas a favor de las jóvenes institucionalizadas, mejorando notablemente el proceso de acompañamiento para el egreso y posterior inserción socio-laboral a favor de las mismas. Los límites administrativo-burocráticos deben flexibilizarse cuando está de por medio una propuesta de cambio social para mejorar la vida de personas en situación de riesgo y vulnerabilidad.

En cuanto a términos de establecimiento de redes y alianzas de cooperación para la sostenibilidad de la inserción laboral, se propuso contactar con 40 instituciones, tanto públicas como privadas, de las cuales 20 debieron de participar en 8 mesas de diálogo. Sin embargo, solo se logró llevar a cabo 2 de estos encuentros (25%).

En este tercer aspecto los autores también consideran que no se logró el objetivo esperado debido a las fuertes dificultades que encontró la Unidad Ejecutora para involucrar tanto al INABIF como a las instituciones identificadas.

Es necesario fortalecer las alianzas con instituciones públicas y/o privadas mediante actividades de lobbying. Para ello la Unidad Ejecutora debe no solo salir a *vender* sus actividades de proyecto y las cualidades de su público objetivo sino concretar las sintonías y voluntades de trabajo en acuerdos institucionales que se contengan dentro de un oportuno marco de información y sensibilización sobre la condición de los jóvenes egresados de CAR, como actores de transformación dentro del mercado de trabajo, poniendo en valor sus potencialidades en detrimento del pasado que abona al estigma y el prejuicio que imposibilita el desarrollo.

El Gobierno de España en su Manual de Acompañamiento para la Inserción Laboral expone por ejemplo una razón importante por la cual se debe establecer y promover un vínculo de trabajo con la empresa privada en este sentido:

“¿Por qué tratar las relaciones con empresas en un manual de acompañamiento laboral? Porque si sistematizamos el trabajo de intermediación laboral que realiza el equipo, ayudaremos a incrementar las posibilidades de éxito, es decir, las posibilidades de inserción laboral de participantes” (OATPFE:2018).

El Indicador 2 de Propósito del proyecto “Pan de Vida” establecía una meta del 50% de jóvenes egresados de CAR insertados en el mercado laboral (dependientes o independientes). De la misma solo obtuvo un 28% para las 03 áreas de intervención, puntualmente 6% para Lima.

Los autores concluyen que el proyecto no puede ser considerado eficaz al no lograr la meta que le daba razón de ser a una intervención como “Pan de Vida”: la colocación en el mercado de trabajo de jóvenes institucionalizados.

El proyecto “Pan de Vida” tampoco puede ser considerado eficiente pese a haber alcanzado una ejecución presupuestal del 98%. Pese a haberse gestionado dentro de los límites presupuestarios establecidos, los autores consideran que se habría podido hablar de eficiencia si hubiese habido eficacia (Mokate 2001:10). Eficacia es la *conditio sine qua non* para hablar de eficiencia. En ausencia de la primera no se puede establecer convenientemente la segunda.

El no-éxito de un proyecto como “Pan de Vida” es la suma de todos estos factores previamente expuestos en esta sección y detallados en el Capítulo IV del presente estudio. Cabe reiterar que ni el proyecto ni la Unidad Ejecutora o el Financiador contemplaron acciones de seguimiento de las jóvenes participantes tras su egreso del CAR, colocación en el mercado de trabajo (6% para el área de Lima, que comprende a su vez 3 jóvenes del CAR Ermelinda Carrera) ni tampoco estabilidad en el mismo.

Es menester llevar a cabo acciones de este tipo no solo para hablar del éxito de una propuesta que apunta al desarrollo de una población objetivo específica sino para apuntalar la mejora de sus condiciones de vida en pos del tan ansiado cambio social:

“Los procesos de transición conllevan un riesgo: el éxito conducirá al joven a salir de la situación de la exclusión social, el fracaso le llevará a mantener y/o profundizar esa exclusión” (Santana, Alonso, García: 2016).

Conclusiones

- a. Una propuesta de desarrollo debe ser legítima ante los ojos de sus destinatarios, es decir, debe aparecer ante ellos como algo verdadero, bueno y bello que valga la pena llevar a cabo y genere una obligación de conciencia. Bajo este marco de legitimidad un proyecto consigue la fidelización de sus participantes y controla su involucramiento.

- b. La multiplicidad de identidades de la persona debe ser tomada en cuenta por toda intervención para el desarrollo. Desde cada una de estas identidades se puede ser vulnerable. Los esfuerzos de una propuesta de desarrollo deben apuntar a superar esta vulnerabilidad, interviniendo y atendiendo cada una de ellas.
- c. El desarrollo de la sensibilidad social por parte de los gestores de una intervención de cambio permite un reconocimiento de las múltiples identidades de las personas.
- d. El establecimiento de canales comunicativos que permiten un flujo oportuno de información y conocimiento es funcional a la gestión de la intervención y su éxito.
- e. Bajo una óptica de corresponsabilidad, todos los actores de una intervención para el desarrollo deben alinearse al objetivo general de esta y su logro, sumando esfuerzos útiles a la ejecución, seguimiento y evaluación de sus actividades. Este involucramiento es válido para financiadores, gestores, ejecutores y en líneas generales toda persona que participa en la intervención y asume un papel de cambio social, dado y reforzado por el reconocimiento de su valor.
- f. La voluntad política de los tomadores de decisiones a nivel de Estado juega un rol determinante y decisivo al momento de implementar acciones de cambio social a favor de las personas.
- g. Los recursos que aún provengan de la Cooperación Internacional deben ser convenientemente valorados y aprovechados por parte de los tomadores de decisiones a nivel de Estado, en aras de articular procesos de desarrollo a favor de las personas.
- h. Las intervenciones para el desarrollo se trabajan con sentido de urgencia, considerando que quien espera no puede ni debe esperar más. Una fuerte impronta ética debe animar en todo momento la actividad gerencial para

una vida digna de aquellas personas que viven en situación de pobreza, exclusión social y vulnerabilidad.

Recomendaciones

- a. De cara a futuras intervenciones para el desarrollo, la gerencia del proyecto requiere desplegar un fino trabajo de legitimación de su propuesta, de modo que las jóvenes residentes en CAR acrecienten su margen de involucramiento por mayor conocimiento y valoración de esta. Dicho en otras palabras, reforzar la bondad de las actividades formativas justamente por ser una oportunidad única -si se quiere- de desarrollo de específicas capacidades que harán de las participantes personas dotadas de competencias para insertarse en el mercado de trabajo.

Este trabajo ciertamente no es fácil puesto que comporta la generación de un sentido de obligación a nivel de conciencia en las participantes, donde ellas mismas aprecien la actividad formativa como buena en sí misma, más allá del fin que persiga. Así, la intervención psico-social en este sentido debe poner énfasis en las actividades y cómo estas suman a su crecimiento humano. La idea es que las participantes comprendan que necesitan de la intervención para ser mejores personas.

- b. De otra parte, la gerencia del proyecto debe afinar y ampliar su espectro de intervención, abarcando otras necesidades de las jóvenes residentes en CAR. A la par con el trabajo de formación de competencias, la gerencia debe retomar lo aprendido en el marco del proyecto “Luz en el camino” e intervenir en el desarrollo de las participantes como actores de incidencia política a favor de mejores condiciones de vida para jóvenes egresados de CAR en busca de su inserción social y laboral.
- c. Respecto al trabajo con operadores de CAR, los autores vuelven a recomendar a la gerencia del proyecto el despliegue de un trabajo de legitimación, transformando a este grupo de trabajadores al cuidado de las jóvenes residentes en actores de cambio. Para ello se les debe brindar

reconocimiento y valoración del rol desempeñado cada día, remarcando la importancia de su participación en todo un proceso de cambio social.

- d. Como último aspecto de esta sección, se recomienda a la gerencia del proyecto la asunción de un agente político que articule las buenas voluntades y los esfuerzos de las instituciones locales de trabajo por los derechos de NNA, a fin de concretar alianzas reales por la promoción de acciones de inclusión socio-laboral a favor de jóvenes egresados de CAR.

5.3. Sobre la valoración de los gestores y operadores del proyecto “Pan de Vida”

Los gestores del proyecto “Pan de Vida” fueron el Fondo Ítalo-Peruano como ente financiador y la ONG Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini como Unidad Ejecutora. Los operadores del proyecto fueron los profesionales del CAR Ermelinda Carrera.

La valoración de los operadores acerca del proyecto “Pan de Vida” fue positiva por cuanto se encontraban satisfechos (67%) con las actividades formativas al considerar que podían aplicar lo que habían aprendido. Sin embargo, al ser consultados sobre la inclusión socioeconómica de las participantes y cómo era que una propuesta como “Pan de Vida” había contribuido en tal sentido, la respuesta indicó que no se logró esta por no haberse alcanzado las metas de inserción laboral de las jóvenes institucionalizadas, sumando a ello el hecho que no se hizo el debido seguimiento sobre qué ocurrió con todas ellas post término del proyecto.

La percepción registrada por los autores es que tanto gestores como operadores consideran que la intención fue buena pese a que no se hayan alcanzado los resultados esperados. Que en contra de esto último se puede decir que al menos las participantes egresaron con algún tipo de formación:

“Pero contando con una mirada más de perspectiva, yo diría que la contribución ha sido (...) el trabajo de formación de los jóvenes (repito no tanto en el sentido de la capacitación técnica cuanto en el sentido de formación de la persona) y esto es algo que seguramente es bueno en

términos de inserción social más que económica, o sea puede que no hayan encontrado trabajo ya, pero seguramente les hemos dado, les han dado, una mejor capacidad de relacionarse, de leer el contexto donde están, de entender qué es lo que pueden hacer” (Co-Director Italiano).

Conclusiones

- a. El diseño lógico de una propuesta de desarrollo debe ser precedido por una evaluación *ex ante* que establezca la oportunidad de la misma, con base en un análisis de pertinencia (compatibilidad entre necesidad y acción) y efectividad (compatibilidad entre acción y resultado).
- b. El financiamiento de propuestas de desarrollo debe ser precedido por una evaluación de las experiencias exitosas emprendidas por sus proponentes. De este modo se mitiga el riesgo de fracaso de una intervención, atendiendo en todo momento a las personas destinatarias y el tiempo que van a invertir en participar en la misma.
- c. El éxito de la gerencia de un programa, proyecto o intervención para el desarrollo pasa por su gestión del riesgo, trayendo a su círculo de control aquello que le genera preocupación y que eventualmente puede restar al logro de sus resultados.
- d. El cambio y la transformación social son la alta aspiración de toda intervención para el desarrollo humano, la cual procura condiciones de vida digna para las personas, en especial para aquellas que viven en situación de pobreza, exclusión social y vulnerabilidad.
- e. Tras la conclusión de una intervención de desarrollo es menester llevar a cabo una evaluación de impacto a fin de determinar y establecer la repercusión de sus efectos en la mejora de las condiciones de vida de sus destinatarios, lo cual implica ir más allá de los resultados inmediatos de la intervención.
- f. Una intervención para el desarrollo es hecha por personas y para personas. Por lo tanto, debe recogerse de las mismas sus pareceres y

valoraciones sobre esta toda vez que ellas humanizan los procesos de cambio social a través de su participación.

- g. Toda apreciación subjetiva o emisión de juicio de valor de una persona debe ser necesariamente confrontada con una lectura objetiva de los hechos objeto de valoración, ello a fin de establecer la real situación de las cosas.
- h. La valoración del tiempo como recurso irrecuperable debe ser transversal a toda la ejecución de una intervención de desarrollo, cuanto más si se trata del tiempo de personas en desfavorables condiciones sociales a la espera de una oportunidad de vida.

Recomendaciones

- a. Se recomienda a la gerencia del proyecto (Amici dei Bambini) la realización de un trabajo de mayor incidencia política ante las altas instancias del Estado (Ministerio del Mujer) a fin de ganar las oportunas adhesiones a las acciones de su intervención a favor de las participantes residentes en CAR.

Dicho trabajo de incidencia política comporta un específico trabajo de información y sensibilización sobre la necesidad de disponer y activar los recursos y mecanismos oportunos desde el aparato público para la ejecución de intervenciones venidas desde el sector privado - no lucrativo, que en última cuenta están dirigidos a poblaciones vulnerables, como es el caso de las participantes de CAR.

Tal trabajo de incidencia política debe remarcar el sentido de urgencia por intervenir allí donde se necesita, haciendo hincapié en que el rol del sector privado - no lucrativo complementa la acción del Estado allí donde este no llega o tarda en llegar.

- b. Este trabajo de información y sensibilización también pasa por generar conciencia respecto a la ayuda oficial al desarrollo proveniente de la cooperación internacional y del repliegue de la misma en nuestro país, por

lo que las altas autoridades políticas deben verse llamadas a hacer un buen aprovechamiento de la misma, reiterando también en este caso que dicha ayuda viene a complementar la acción del Estado a favor de poblaciones en situación de pobreza, exclusión social y vulnerabilidad.

- c. Por otra parte, las instituciones que financian intervenciones para el desarrollo (Fondo Ítalo-Peruano por ejemplo) requieren identificar y estudiar de manera más exhaustiva las experiencias previas de éxito de sus proponentes. En las mismas se tiene carta de presentación de estos y de su trayectoria transformadora en términos en cambio social.
- d. Además, una institución como el FIP debe reforzar los procesos de monitoreo y evaluación, dejando de lado un mero rol de suministro de recursos financieros para pasar a uno de mayor participación e involucramiento en el logro de los resultados de las propuestas que respaldan. Esto evidentemente va más allá de controlar el avance físico y financiero del proyecto.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Colocación en el mercado de trabajo de jóvenes institucionalizados/as en CAR

6.1 Descripción de la propuesta de solución

La propuesta correctiva que los autores presentan a continuación es resultado del análisis teórico del problema de la inserción laboral de jóvenes institucionalizados/as en CAR que ha surgido en el marco de este estudio. Tras haber reconocido necesidades inherentes a la población objetivo que deben ser atendidas oportunamente se plantea una alternativa de intervención social que supere los problemas de implementación y logro de resultados reconocidos en el proyecto “Pan de Vida”.

Esta propuesta correctiva dirige todos sus esfuerzos a favor de los/as jóvenes institucionalizados/as en CAR a fin de conseguir para ellos/as su colocación en el mercado de trabajo, articulando actividades pertinentes que podrán ser medidas con indicadores objetivamente verificables.

6.2 Enfoque

Los/as jóvenes egresados/as de CAR son sujetos de derecho. Por lo tanto, deben de gozar del pleno ejercicio de sus prerrogativas como seres humanos, en armonía con el cumplimiento de los deberes que se les exigen como ciudadanos.

Dentro de este marco de derechos que les es inherente, el derecho al trabajo es fundamental y vital para el logro de una vida digna con correcta satisfacción de necesidades humanas. Para poder trabajar es necesario considerar las variables de empleabilidad y ocupabilidad que, debidamente conjugadas, permitan una colocación oportuna en el mercado de trabajo. La primera de ellas referida a adecuadas competencias acreditadas que los vuelvan potenciales actores de trabajo. La segunda, referida a la oferta laboral existente en el mercado, previamente considerada para desarrollar dichas competencias.

La condición humana de toda persona debe ser privilegiada sobre cualquier estigmatización social producto de la experiencia de vida valorada negativamente por la sociedad. En tal sentido, se propugna una cultura de irrestricto respeto de la persona humana que vaya más allá de vivencias negativas sufridas por traumas ajenos a su voluntad. Para el presente caso, esta condición de seres humanos debe ser antepuesta a todo pasado de abandono e institucionalización sufrida por los /as jóvenes egresados/as de centros de atención residencial.

No existe continuidad de la sociedad sin personas activas, agentes funcionales a su ordenamiento y partícipes en procesos de cambio para la supervivencia del género humano en colectividad.

6.3 Objetivos

6.3.1 Objetivo general

- Colocar en el mercado de trabajo a jóvenes institucionalizados/as en CAR.

6.3.2 Objetivos específicos

- Impartir formación ocupacional a favor de los/as jóvenes institucionalizados en CAR.
- Generar espacios de intermediación laboral ante la empresa privada para emplear a jóvenes institucionalizados/as en CAR.
- Desarrollar y fortalecer capacidades de emprendimiento económico en los/as jóvenes institucionalizados/as en CAR.
- Promover una cultura de información y sensibilización sobre el abandono y la institucionalización en el Perú dirigida a la sociedad civil y la empresa privada.

6.4 Desarrollo de la propuesta de solución

Se define en los siguientes términos:

6.4.1 Focalización del grupo objetivo

Para acceder al mercado laboral es necesario cumplir ciertos requisitos. Entre ellos el contar con secundaria completa es un factor indispensable que en buena medida garantiza y amplía la posibilidad de colocación en el mercado de trabajo para jóvenes institucionalizados/as en CAR. La mayoría de ellos son hombres (57,4%) y residen en áreas urbanas (75,4%). Sin embargo, poco menos de la mitad alcanzó un nivel educativo secundario (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2014).

Ante ello, los autores proponen establecer un mecanismo de identificación de aquellos jóvenes institucionalizados/as en CAR elegibles para acceder y beneficiarse de los recursos y resultados de la propuesta de solución. En tal sentido, se fija el siguiente perfil del potencial participante:

- Condición social: residentes en CAR.
- Edad: 15 a 17 años.
- Nivel de estudios: secundario (cursar entre el 3ero y 5to grado).
- Aprobar el filtro de selección.

El filtro de selección estará dado por la aplicación de 02 pruebas psicológicas:

- "Escala de Afrontamiento para Adolescentes de Frydenberg y Lewis".
- "Prueba de CASM 83".

Ambas fueron definidas en el Capítulo 2. Mientras que la primera evalúa acciones ante el estrés y empleo de recursos personales para enfrentarlo y superarlo (Canessa 2002:192), la segunda establece un inventario de intereses vocacionales organizado en 11 escalas de interés como ciencias matemáticas, letras, artes (Vicuña 2010:1-2).

6.4.2 Formación ocupacional

Consistente en desarrollar y certificar competencias laborales en jóvenes institucionalizados/as en CAR para su colocación en el mercado de trabajo, contempla en paralelo una activa intermediación laboral ante la empresa privada

para la identificación de oportunidades de trabajo y acceso a las mismas por parte de los participantes seleccionados.

Para brindar formación ocupacional es necesario el análisis de la situación laboral del país con la finalidad de conciliar las variables de empleabilidad y ocupabilidad (Pelayo Pérez 2012:17) y que oriente la definición de la oferta formativa, teniendo como consecuencia el incremento de sus posibilidades de colocación en el mercado de trabajo.

En primer lugar, se debe seleccionar especialidades formativas que demande el mercado de trabajo. Además la profesión o carrera técnica en la que se formen los/as jóvenes debe ser adecuada a sus potencialidades. La implementación de cursos formativos debe ir dirigida allí donde se generen mayores tasas de generación de empleo. En tal sentido el Informe de Demanda de Ocupaciones a Nivel Nacional 2018 elaborado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo arrojó que las ocupaciones que más se demandarían por los sectores económicos estudiados en el 2018 serían principalmente:

- Peones de labranza y agropecuario (17 611).
- Empleados de centro de llamadas (6 878).
- Personal de los servicios de seguridad (5 203).
- Peones de obras públicas (4 062).
- Obreros de la construcción (3 925), entre otras.

Otro factor importante que se tomará en cuenta al momento de abordar la formación ocupacional de los/as participantes será su preparación social, considerada en tal sentido como la capacidad de poder afrontar una entrevista de trabajo, tener conocimiento de la normativa laboral vigente, saber elaborar un Curriculum vitae y manejar recursos para la búsqueda activa de empleo, poder recolectar los documentos pertinentes requeridos por los potenciales empleadores (antecedentes policiales o judiciales, certificados de salud, etc.).

6.4.3 Intermediación laboral ante la empresa privada

A fin de conseguir la colocación en el mercado de trabajo de jóvenes institucionalizados/as en CAR es necesaria la realización de acciones de intermediación laboral ante la empresa privada. Esto consiste en identificar las oportunidades de trabajo que se ofertan y emparejarlas con los perfiles requeridos, adaptando el proceso formativo de los participantes con las demandas del mercado previamente identificadas, conciliadas evidentemente con el potencial y talento de los participantes.

La promoción laboral de los/as jóvenes institucionalizados/as en CAR se realizará dentro del marco de una campaña de información y sensibilización dirigida a la sociedad civil y la empresa privada que indefectiblemente versará sobre el fenómeno del abandono y la institucionalización. Ello será funcional a la lucha contra cualquier tipo de estigma social. El fin, por lo tanto, será abonar a su reconocimiento, respeto y aceptación social, elementos coadyuvantes para su colocación en el mercado de trabajo.

6.4.4 Fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento económico

Debido a que la inserción laboral no siempre es un proceso lineal -donde el joven institucionalizado al finalizar su proceso de formación ocupacional logra conseguir un puesto de trabajo- se plantea alternativamente su preparación para el desarrollo de emprendimientos económicos acordes a la realidad del mercado.

Para ello el participante contará con una formación de base en gestión empresarial y obtención de financiamiento. Respecto al segundo punto, se concederán microcréditos otorgados por el programa y con 0 - 10 % de interés. Se propone que el financiamiento sea devuelto de un tiempo acorde al monto solicitado, estableciendo para ello un cronograma de pago con cuotas mensuales. Para que el potencial participante pueda acceder a este beneficio, se le requerirá haber completado la formación ocupacional propuesta y tener un proyecto de emprendimiento económico aprobado por un especialista en la materia.

Esta delicada fase, al igual que las anteriores, será acompañada por un especialista social que brindará el debido soporte para la implementación y encaminamiento de dichos emprendimientos.

6.4.5 Promoción de una cultura de información y sensibilización

Como se ha adelantado en el punto 6.3.3 se propone realizar una campaña de información y sensibilización dirigida a la sociedad civil y la empresa privada cuyo objetivo buscará superar el estigma social que se tiene sobre los/as jóvenes provenientes de CAR.

El desconocimiento sobre su real condición como personas con derechos vulnerados desde la infancia -al verse desprovistos de los respectivos cuidados parentales- hace que la sociedad solo vea en ellos sus problemas o experiencias dolorosas de vida, que mal tratadas se traducen en eventuales conductas antisociales.

Sin embargo, a través de la oportuna información y sensibilización sobre sus potencialidades y talentos como actores para el cambio a nivel de sociedad y mercado, las personas en general -y la empresa privada- podrán reconocer en ellos a importantes recursos para la sostenibilidad de la dinámica social y económica, preparados convenientemente para asumir su colocación en el mercado de trabajo y con capacidades desarrolladas para la activación de emprendimientos económicos exitosos.

6.5 Actividades de la propuesta de solución

Resultado 1 - Jóvenes institucionalizados/as en CAR seleccionados como participantes		
Actividad	Indicador	Recurso
Análisis de la situación laboral del país	01 estudio de mercado	Economista
Diseño de la intervención (marco lógico, cronograma y presupuesto)	01 Proyecto de Desarrollo	Coordinador de Proyecto (incluye Asistente y Administrador)
Focalización del grupo objetivo	Nº de jóvenes participantes institucionalizados/as en CAR	Psicólogo especialista en RRHH
	Nº de jóvenes entre 15 y 17 años	

	Nº de jóvenes que cursan entre 3º y 5º de secundaria	
	Nº de jóvenes que aprueban el filtro de selección	
Resultado 2 - Jóvenes participantes con competencias ocupacionales fortalecidas		
Actividad	Indicador	Recurso
Desarrollo y fortalecimiento de competencias ocupacionales	Nº de perfiles vocacionales	Psicólogo especialista en RRHH
	Nº de cursos formativos laborales y sociales	Formadores técnicos
	Nº de participantes acreditados	
Resultado 3 - Jóvenes participantes incluidos laboralmente en empresas privadas		
Actividad	Indicador	Recurso
Identificación de oportunidades laborales	Nº de convocatorias de trabajo	Psicólogo especialista en RRHH
Intermediación laboral ante empresas privadas	Nº de visitas a empresas privadas	Comunicador Social / Coordinador de Proyecto
	Nº de convenios con empresas privadas para la inserción laboral de los participantes	Coordinador de Proyecto
	Nº de jóvenes participantes insertados laboralmente en empresas privadas	
Resultado 4 - Jóvenes participantes con emprendimientos económicos activados		
Actividad	Indicador	Recurso
Desarrollo y fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento	Nº de cursos de gestión empresarial	Formadores técnicos
	Nº de cursos de obtención de financiamiento	
	Nº de participantes acreditados	
Implementación y encaminamiento de emprendimientos	Nº de proyectos de emprendimiento aprobados	Economista
	Nº de micro-créditos otorgados	
Soporte al emprendimiento activado	Nº de visitas de acompañamiento y asesoría técnica	
Resultado 5 - Sociedad civil y empresa privada informadas y sensibilizadas sobre el fenómeno del abandono y la institucionalización		
Actividad	Indicador	Recurso
Campaña de información y sensibilización sobre el abandono y la institucionalización a la sociedad civil	Nº de intervenciones urbanas	Comunicador Social / Coordinador de Proyecto

BIBLIOGRAFÍA

ADDIS ABABA ACTION AGENDA - AAAA

2015 *Financing for Development*

Consulta: 21 de noviembre de 2018

<https://n9.cl/6vfz>

AGENCIA ADVENTISTA PARA EL DESARROLLO - ADRA

2000 Proyecto "*Inserción laboral en adolescentes institucionalizados*". Lima

Consulta: 22 de noviembre de 2018

<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/830/472.%20Inserción%20laboral%20en%20adolescentes%20institucionalizados.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

AGENCIA PERUANA DE COOPERACION INTERNACIONAL - APCI

2015 *Situación y tendencias de la cooperación internacional en el Perú*. Lima,

Consulta: 20 de noviembre de 2018

<http://www.apci.gob.pe/Novedades/SituaciónTendenciaCIPerú2015VFINALWEB31032017.pdf>

AI.BI. ASSOCIAZIONE AMICI DEI BAMBINI

2008 Proyecto "*Familia y adolescencia*". Lima, Perú

AI.BI. ASSOCIAZIONE AMICI DEI BAMBINI

2010 Proyecto "*Luz en el camino*". Lima, Perú

AI.BI. ASSOCIAZIONE AMICI DEI BAMBINI

2013 Proyecto "*Pan de Vida*". Lima, Perú

AI.BI. ASSOCIAZIONE AMICI DEI BAMBINI

2016 *Informes cuatrimestrales de proyecto "Pan de Vida"*. Lima, Perú

ARISTOTELES

1985 *La ética a Nicómaco*. Madrid, España. Editorial Gredos

CANESSA, BEATRIZ

2002 *Adaptación psicométrica de las Escalas de Afrontamiento para Adolescentes de Frydenberg y Lewis en un grupo de escolares de Lima Metropolitana*. Lima, Perú

Consulta: 16 de noviembre de 2018

<https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Persona/article/viewFile/876/826>

COMISION ECONOMICA PARA AMERICA LATINA Y EL CARIBE - CEPAL

2016 *Estudio económico de América Latina y el Caribe. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los desafíos del financiamiento para el desarrollo*. Santiago

Consulta: 19 de noviembre de 2018

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40326/86/S1600799_es.pdf

CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU

2000 *Código de los niños y adolescentes - Ley 27337*. Lima, Perú

Consulta: 24 de noviembre de 2018

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/8F6D3ACC5CF8A6CA052579AC0075F90F/\\$FILE/ODIGO_DE_LOS_NIÑOS_Y_ADOLESCENTES.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/8F6D3ACC5CF8A6CA052579AC0075F90F/$FILE/ODIGO_DE_LOS_NIÑOS_Y_ADOLESCENTES.pdf)

CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU

2007 *Ley general de centros de atención residencial de niñas, niños y adolescentes*

Consulta: 29 de noviembre de 2018

https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgna/ley29174_dnna.pdf

CONGRESO DE LA REPUBLICA DEL PERU

2015 *Ley para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y los integrantes del grupo familiar*. - Ley 30364. Lima, Perú

Consulta: 21 de noviembre de 2018

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-para-prevenir-sancionar-y-erradicar-la-violencia-contra-ley-n-30364-1314999-1/>

DEFENSORIA DEL PUEBLO

- 2011 *Niños, niñas y adolescentes en abandono: aportes para un nuevo modelo de atención* - Informe N° 153. Lima, Perú
Consulta: 23 de noviembre de 2018
<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/ID-153.pdf>

DIEREN, LIEVE

- 2004 *Mujeres pobres: ¿Prestadoras de servicios o sujetos de derechos? Los programas de superación de la pobreza en América Latina desde una mirada de género*. CEPAL

DRUCKER, PETER

- 2002 *Los nuevos paradigmas de la gerencia en el siglo XXI*. Editorial Norma

GIRAUD, GAEL y RENOARD, CECILE

- 2009 *20 propuestas para reformar el capitalismo*. Lima, Perú. Fondo Editorial de la Universidad del Pacífico

GOBIERNO VASCO

- s/f *Manual para construir prontos transformadores*. España
Consulta: 06 de marzo de 2019
<https://www.ehu.eus/documents/2957893/10539258/Manual-Proyectos-Transformadores.pdf/c64cb581-e47e-e1bf-6140-54e25e2f1b5d>

GOFFMAN, IRVING

- 1984 *Internados*. Buenos Aires, Argentina. Amorrortu Ediciones

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA - INEI

- 2017 *Comportamiento de la economía peruana en el cuatro trimestre de 2017*. Lima, Perú
Consulta: 17 de noviembre de 2018
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_ivtrim2017.pdf

- JARAMILLO, MIGUEL; DIAZ, JUAN JOSE y ÑOPO, HUGO
2007 *La investigación sobre el mercado laboral peruano: instituciones, capacitación y grupos desfavorecidos*. Lima, Perú. GRADE
Consulta: 16 de noviembre de 2018
<http://www.grade.org.pe/publicaciones/la-investigacion-sobre-el-mercado-laboral-peruano-instituciones-capacitacion-y-grupos-desfavorecidos/>
- LLOBET, VALERIA
2008 *Las políticas sociales para la infancia y el problema del reconocimiento*.
Argentina
Universidad Nacional de La Plata
- MINISTERIO DEL TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO - MINTRA
2014 *Informe anual del empleo en el Perú*. Lima, Perú
Consulta: 17 de noviembre de 2018
https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2014.pdf
- MOKATE, KAREN MARIE
2001 *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?*.
Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo
- MOSER, CAROLINE
1993 *Gender, Planning and Development*. New York. Routledge
- OELSCHLEGEL, ADRIAN
2006 *El informe final de la Comisión de la Verdad y Reconciliación en el Perú. Un resumen crítico respecto a los avances de sus recomendaciones*.
Consulta: 30 de noviembre de 2018
<https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/anuario-derecho-constitucional/article/view/30354/27399>

ORGANISMO AUTONOMO DE TRABAJO PENITENCIARIO Y FORMACION
PARA EL EMPLEO

- 2018 *Manual de acompañamiento para la inserción laboral*. Madrid, España
Consulta: 25 de noviembre de 2018
[http://oatpfe.es/docs/repositorio/es_ES/manuales/acompanamiento_pa
ra la insercion laboral.pdf](http://oatpfe.es/docs/repositorio/es_ES/manuales/acompanamiento_para_la_insercion_laboral.pdf)

ORGANIZACION DE ESTADOS AMERICANOS - OEA

- 1995 *Convención Belem Do Pará*
Consulta: 19 de noviembre de 2018
<http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-61.html>

ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD - OMS

- 1997 *Life skills education for children and adolescents in schools*. Ginebra
Consulta: 18 de noviembre de 2018
[https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/63552/WHO_MNH_PSF
_93.7A_Rev.2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/63552/WHO_MNH_PSF_93.7A_Rev.2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAD - ONU

- 2015 *Objetivos de Desarrollo Sostenible*
Consulta: 17 de noviembre de 2018
[https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-
sostenible/](https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/)

PELAYO PEREZ, MARIANA BETZABETH

- 2012 *Capital social y competencias profesionales: Factores condicionantes para
la inserción laboral*. Tepic, Nayarit, México
Consulta: 20 de noviembre de 2018
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1250/1250.pdf>

PROGRAMA INTEGRAL NACIONAL PARA EL BIENESTAR FAMILIAR - INABIF

- 2017 *Anuario estadístico de la población atendida 2017*. Lima, Perú
Consulta: 16 de noviembre de 2018
[http://www.inabif.gob.pe/portalweb/portal/portaldeestadisticas/2017/men
sual/170_10_2017.pdf](http://www.inabif.gob.pe/portalweb/portal/portaldeestadisticas/2017/mensual/170_10_2017.pdf)

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD
2013 *Informe sobre desarrollo humano - El ascenso del Sur: Progreso humano en un mundo diverso.*

Consulta: 21 de noviembre de 2018

http://www.undp.org/content/dam/venezuela/docs/undp_ve_IDH_2013.pdf

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD
2015. *Human Development Report.* New York

Consulta: 29 de noviembre de 2018

http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report.pdf

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD
2015 *Marco de asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2015-2019.* Guatemala

Consulta: 27 de noviembre de 2019

<https://www.unfpa.org/sites/default/files/portal-document/UNDAF%202015-2019%2C%20SNU%20Guatemala.pdf>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA - RAE

2018 *Diccionario de la Real Academia Española.* Madrid, España

Consulta: 17 de noviembre de 2018

<https://dle.rae.es/?w=diccionario>

ROMERO, V., PEREZ, E., VIDAL, S. Y JUEZ, M.

2004 *Inserción ocupacional.* Barcelona. Altamar.

SANTANA, LIDIA; ALONSO, ESTEFANIA Y GARCIA LUIS FELICIANO

2016 *La inserción sociolaboral de jóvenes en riesgo de exclusión social.*

Tenerife, España

Consulta: 29 de noviembre de 2018

<http://revistas.uned.es/index.php/reop/article/view/18800/15718>

SEN, AMARTYA

2000 *Desarrollo y libertad*. Editorial Planeta

SPITZ, RENE A.

1945 *Hospitalism: an inquiry into the genesis of psychiatric conditions in early childhood*. New York. International University Press

SUAREZ, JOSE MANUEL

2009 *Algunos modelos de programas de inserción sociolaboral de los jóvenes tuteados en España*. En: *Revista de intervención psicosocioeducativa en la desadaptación social*.

Consulta: 17 de noviembre de 2018

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3247787>

UNICEF

1989 *Convención sobre los derechos del niño*

Consulta: 24 de noviembre de 2018

<http://www.un.org/es/events/childrenday/pdf/derechos.pdf>

UNICEF

2012 *Perú: situación de la niñez*

Consulta: 21 de noviembre de 2018

https://www.unicef.org/peru/spanish/children_13264.html

VICUÑA PERI, LUIS

2010 *Inventario de intereses vocacionales y ocupacionales*. Lima, Perú

Consulta: 16 de noviembre de 2018

[http://www.academia.edu/8517276/Inventario de Intereses Vocacionales y Ocupacionales CASM83-R 2010](http://www.academia.edu/8517276/Inventario_de_Intereses_Vocacionales_y_Ocupacionales_CASM83-R_2010)

WEBER, MAX

2002 *Economía y sociedad*. España. Fondo de Cultura Económica

ANEXOS

1.- Matriz de Consistencia

Objetivo General	Objetivo Específico	Variable	Definición de la variable	Indicadores	Unidad de análisis	Fuente	Técnica	
Identificar los logros del proyecto "Pan de Vida" en la inserción laboral de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera del distrito de San Miguel, Lima, durante los años 2014-2016	Identificar las características del proyecto "Pan de Vida" en términos de inserción laboral de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera	Características del proyecto "Pan de Vida" en inserción laboral	Se refiere a la inserción laboral de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera posterior a la asimilación de conocimientos teórico-prácticos impartidos por el proyecto	Número de actividades formativas en inserción laboral del proyecto para las jóvenes institucionalizadas del CAR	Documentos del Proyecto	Documentos del proyecto	Revisión Documentaria	
				Número de profesionales dedicados a la ejecución de las actividades del proyecto				
	Identificar los logros del proyecto "Pan de Vida" en términos de certificación de competencias laborales de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera y fortalecimiento de capacidades formativas de operadores de CAR para la inserción laboral de las mismas así como en términos de establecimiento de redes y alianzas de cooperación para la sostenibilidad de la inserción laboral de las jóvenes institucionalizadas	Logros en certificación de competencias laborales de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera	Logros en certificación de competencias laborales de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera	Se refiere a la acreditación por parte de una institución educativa de un conocimiento teórico-práctico necesario para el desarrollo de una actividad productiva específica impartida a las jóvenes institucionalizadas del CAR	Número de jóvenes participantes con capacitación teórico-práctica recibida	Documentos del Proyecto	Documentos del Proyecto	Revisión Documentaria
					Número de participantes certificadas			
		Logros en fortalecimiento de capacidades formativas de operadores del CAR Ermelinda Carrera	Logros en fortalecimiento de capacidades formativas de operadores del CAR Ermelinda Carrera	Se refiere al reforzamiento y desarrollo de capacidades formativas en actividades productivas para el personal encargado del acompañamiento cotidiano de las jóvenes institucionalizadas del CAR	Número de operadores locales de CAR Ermelinda Carrera con competencias fortalecidas para la inserción laboral de jóvenes institucionalizadas	Operadores locales de CAR	Operadores locales de CAR	Encuesta y entrevista a profundidad
					Número de instituciones relevantes que participan con compromiso en la definición e implementación de planes para la inclusión laboral de jóvenes institucionalizadas			
	Logro en redes y alianzas de cooperación para la sostenibilidad de la inserción laboral	Logro en redes y alianzas de cooperación para la sostenibilidad de la inserción laboral	Se refiere a los vínculos institucionales de colaboración que la Unidad Ejecutora, es decir A.I.Bi. Associazione Amici dei Bambini, pudo establecer con sus contrapartes locales de interés para crear oportunidades de inserción laboral	Número de Mesas de Diálogo con instituciones locales	Documentos del Proyecto	Documentos del Proyecto	Revisión Documentaria	
				Número de Mesas de Diálogo con instituciones locales				
	Examinar la valoración de los gestores y operadores del proyecto "Pan de Vida" respecto a las competencias logradas en las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera e inserción laboral	Valoración de los gestores y operadores del proyecto "Pan de Vida" respecto a las competencias logradas en las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera e inserción laboral	Se refiere a todo aquello que los gestores y operadores del proyecto "Pan de Vida" han podido pensar, opinar y esperar sobre las competencias que las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera pudieron desarrollar en el marco del mismo y su inserción laboral.	Número de gestores y operadores participantes del proyecto "Pan de Vida"	Gestores y operadores del proyecto "Pan de Vida"	Gestores y operadores del proyecto "Pan de Vida"	Entrevista a profundidad	
				Nivel de satisfacción de los gestores y operadores del proyecto "Pan de Vida"	Gestores y operadores del proyecto "Pan de Vida"	Gestores y operadores del proyecto "Pan de Vida"	Entrevista a profundidad	
				Percepción de los gestores y operadores del proyecto "Pan de Vida" sobre el fortalecimiento de capacidades de las jóvenes institucionalizadas del CAR y su inserción laboral	Gestores y operadores del proyecto "Pan de Vida"	Gestores y operadores del proyecto "Pan de Vida"	Entrevista a profundidad	
				Efecto de la intervención sobre el logro del objetivo general propuesto por el proyecto	Gestores y operadores del proyecto "Pan de Vida"	Gestores y operadores del proyecto "Pan de Vida"	Entrevista a profundidad	

2.- Instrumentos

Encuesta a operadores de CAR Ermelinda Carrera

Cuestionario para operadores de CAR

Nombre:

.....
.....

Código:

1.-Cuál es su grado de educación alcanzado a la fecha?

- a) Universitaria
- b) Técnica
- c) Secundaria completa
- d) Otros:

2.- Qué cargo desempeña en el CAR?

- a) Responsable de aseo
- b) Responsable de estudios
- c) Responsable de actividades físicas
- d) Formador
- e) Director
- f) Otros:

3.- Desde hace cuántos años trabaja en el CAR?

- a) Menos de 1 año
- b) Menos de 2 años
- c) Más de 2 años

4.- Qué tipo de contrato laboral tiene?

- a) Contrato a tiempo determinado
- b) Contrato a tiempo indeterminado
- c) Contrato de locación de servicios
- d) Sin contrato
- e) Eventual
- f) Otros:

5.- Cuántos menores de entre 12-18 años tiene a su cuidado?

- a) De 1 a 20 menores
- b) De 21 a 30 menores
- c) De 31 a 40 menores
- d) Más de 40 menores

6.- Cuán satisfecho se encuentra con su trabajo?

- a) Muy satisfecho: además de aplicar mis conocimientos, aprendo
- b) Satisfecho: me permite aplicar lo que he aprendido
- c) Algo satisfecho: está algo relacionado con lo que aprendí
- d) Nada satisfecho: no practico lo que conozco y tampoco ofrece oportunidad de aprender

7.- Cuáles son las actividades de inserción laboral del proyecto “Pan de Vida” que usted conoce?

- a) Capacitación técnica empresarial para el desarrollo de emprendimientos
- b) Capacitación en panadería y pastelería
- c) Capacitación en técnicas profesionales para servicios de atención en el hogar
- d) Capacitación práctica en instalación de biohuerto
- e) Capacitación en manualidades

8.- Cuál fue su grado de involucramiento con las actividades del proyecto “Pan de Vida”?

- a) Alto: he participado activamente aportando conocimiento y experiencia
- b) Mediano: he participado en algunas oportunidades aportando conocimiento y experiencia
- c) Bajo: no he participado en las actividades y por tanto no he podido aportar conocimiento y experiencia

9.- En sus propias palabras, de qué manera cree que el proyecto “Pan de Vida” ha contribuido a favor de la inserción laboral de los jóvenes de este CAR?

Respuesta:

.....
.....
.....
.....

10.- Cuáles de las siguientes capacidades fueron fortalecidas, en su caso, para mejorar su acompañamiento a jóvenes de CAR en su proceso de desarrollo de competencias personales con miras al egreso e inserción laboral?

	Valoración de capacidades fortalecidas				
	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
Como operador de CAR he podido conocer mejor mi área o disciplina.					

	Valoración de capacidades fortalecidas				
	Nada	Poco	Suficiente	Bastante	Mucho
Como operador de CAR he podido conocer otras áreas o disciplinas.					
Como operador de CAR he podido desarrollar en los jóvenes pensamiento analítico y crítico.					
Como operador de CAR he podido ayudar a los jóvenes a encontrar soluciones a problemas.					
Como operador de CAR he podido ayudar a los jóvenes a reconocer nuevas oportunidades.					
Como operador de CAR he podido ayudar a los jóvenes a usar mejor su tiempo.					
Como operador de CAR he podido ayudar a los jóvenes a trabajar en equipo.					
Como operador de CAR he podido ayudar a los jóvenes a coordinar mejor sus actividades.					
Como operador de CAR he podido ayudar a los jóvenes a expresarse mejore forma hablada y escrita.					
Como operador de CAR he podido ayudar a los jóvenes a mejorar el uso de herramientas tecnológicas.					

11.- Valore su grado de satisfacción con el proyecto "Pan de Vida":

- a) Muy satisfecho: además de aplicar mis conocimientos aprendo
- b) Satisfecho: me permite aplicar lo que he aprendido
- c) Algo satisfecho: esta algo relacionado con lo que aprendí
- d) Nada satisfecho: no practico lo que conozco y tampoco ofrece oportunidad de aprender

Guía de preguntas a Co-Directores FIP

Entrevista al financiador del proyecto “Pan de Vida” - Fondo Ítalo-Peruano
Propuesta de preguntas

1.- ¿Cómo fue el proceso de aprobación del proyecto “Pan de Vida” elaborado por Ai.Bi. Amici dei Bambini, en términos de propuesta de desarrollo humano, a favor de la inserción laboral de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera?

2.- Según su valoración, ¿cuáles fueron los aspectos positivos y negativos encontrados durante la ejecución del proyecto “Pan de Vida”? ¿Por qué?

3.- Desde su posición como financiador del proyecto “Pan de Vida”, ¿cuál fue la principal fortaleza y la principal debilidad del mismo? ¿Por qué?

4.- ¿Cómo valora el trabajo de Ai.Bi. Amici dei Bambini en la ejecución del proyecto “Pan de Vida”? ¿Por qué?

5.- ¿Cómo valora la participación del Inabif-CAR Ermelinda Carrera en la ejecución del proyecto “Pan de Vida”? ¿Por qué?

6.- ¿Cómo valora el interés, involucramiento y respuesta de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera respecto a las actividades del proyecto “Pan de Vida”? ¿Por qué?

7.- ¿Cómo valora el trabajo del Estado en la promoción de la inserción laboral de jóvenes institucionalizados? ¿Por qué?

8.- A la luz de la experiencia del proyecto “Pan de Vida”, ¿de qué modo considera Ud. que las actividades propuestas por el mismo respondieron a las necesidades de la inserción laboral de las jóvenes institucionalizadas de CAR Ermelinda Carrera?

9.- ¿De qué modo considera Ud. que el proyecto “Pan de Vida” ha contribuido a la inclusión socio-económica de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera?

10.- Según su criterio, ¿qué acciones deberían tomar futuras propuestas de proyectos de desarrollo humano para la inserción laboral de jóvenes institucionalizados?

Entrevista al ejecutor del proyecto “Pan de Vida” - Ai.Bi. Amici dei Bambini
Propuesta de preguntas

- 1.- ¿Cómo fue el proceso de identificación de prioridades y necesidades de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera para establecer la propuesta del proyecto “Pan de Vida”?
- 2.- Según su valoración, ¿cuáles fueron los aspectos positivos y negativos encontrados durante la ejecución del proyecto “Pan de Vida”? ¿Por qué?
- 3.- Desde su posición como ejecutor del proyecto “Pan de Vida”, ¿cuál fue la principal fortaleza y la principal debilidad del mismo? ¿Por qué?
- 4.- ¿Cómo valora el aporte del Fondo Ítalo-Peruano en la ejecución del proyecto “Pan de Vida”? ¿Por qué?
- 5.- ¿Cómo valora la participación del Inabif-CAR Ermelinda Carrera en la ejecución del proyecto “Pan de Vida”? ¿Por qué?
- 6.- ¿Cómo valora el interés, involucramiento y respuesta de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera respecto a las actividades del proyecto “Pan de Vida”? ¿Por qué?
- 7.- ¿Cómo valora el trabajo del Estado en la promoción de la inserción laboral de jóvenes institucionalizados? ¿Por qué?
- 8.- A la luz de la experiencia del proyecto “Pan de Vida”, ¿de qué modo considera Ud. que las actividades propuestas por el mismo respondieron a las necesidades de la inserción laboral de las jóvenes institucionalizadas de CAR Ermelinda Carrera?
- 9.- ¿De qué modo considera Ud. que el proyecto “Pan de Vida” ha contribuido a la inclusión socio-económica de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera?

10.- Según su criterio, ¿qué acciones deberían tomar futuras propuestas de proyectos de desarrollo humano para la inserción laboral de jóvenes institucionalizados?

Entrevista a operadores del CAR Ermelinda Carrera
Propuesta de preguntas

- 1.- ¿Cómo fue su participación en la ejecución de las actividades del proyecto “Pan de Vida” a favor de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera?

- 2.- ¿De qué manera considera Ud. que las actividades del proyecto “Pan de Vida” fortalecieron sus competencias de trabajo y acompañamiento a favor de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera? ¿Por qué?

- 3.- Según su valoración, ¿cuáles fueron los aspectos positivos y negativos encontrados durante la ejecución del proyecto “Pan de Vida”? ¿Por qué?

- 4.- Según su valoración, ¿cuál fue la principal fortaleza y la principal debilidad del proyecto “Pan de Vida”? ¿Por qué?

- 5.- ¿Cómo valora el trabajo de Ai.Bi. Amici dei Bambini como ejecutor del proyecto “Pan de Vida”? ¿Por qué?

- 6.- ¿Cómo valora el interés, involucramiento y respuesta de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera respecto a las actividades del proyecto “Pan de Vida”? ¿Por qué?

- 7.- ¿Cómo valora el trabajo del Estado en la promoción de la inserción laboral de jóvenes institucionalizados? ¿Por qué?

- 8.- A la luz de la experiencia del proyecto “Pan de Vida”, ¿de qué modo considera Ud. que las actividades propuestas por el mismo respondieron a las necesidades de la inserción laboral de las jóvenes institucionalizadas de CAR Ermelinda Carrera?

9.- ¿De qué modo considera Ud. que el proyecto “Pan de Vida” ha contribuido a la inclusión socioeconómica de las jóvenes institucionalizadas del CAR Ermelinda Carrera?

10.- Según su criterio, ¿qué acciones deberían tomar futuras propuestas de proyectos de desarrollo humano para la inserción laboral de jóvenes institucionalizados?