

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA

**“CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE UN CENTRO DE APOYO INTEGRAL QUE BRINDA  
ATENCIÓN PSICOLÓGICA A NIÑOS Y NIÑAS DE TERCERA INFANCIA.”**

TESIS DE POSGRADO

**MARÍA ANDREA LÓPEZ DURÁN**  
CARNET 10446-02

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MAYO DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA

**“CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE UN CENTRO DE APOYO INTEGRAL QUE BRINDA  
ATENCIÓN PSICOLÓGICA A NIÑOS Y NIÑAS DE TERCERA INFANCIA.”**

TESIS DE POSGRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**MARÍA ANDREA LÓPEZ DURÁN**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA  
ADOLESCENCIA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, MAYO DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.  
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. MELISSA ANGÉLICA LEMUS GARCÍA

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LIC. MARIA NITSCH VELÁSQUEZ

Guatemala 22 de marzo de 2018.

Señores  
Consejo  
Departamento de Educación  
Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar

Estimados Señores del Consejo:

Deseándole éxitos en cada una de sus actividades. Por este medio hago de su conocimiento que he asesorado la tesis de la licenciada **María Andrea López Durán**, quien se identifica con Carné No. 10446-02 de la **Maestría en Gestión del Desarrollo de la Niñez y Adolescencia**, cuyo título es **“CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE UN CENTRO DE APOYO INTEGRAL QUE BRINDA ATENCIÓN PSICOLÓGICA A NIÑOS Y NIÑAS DE TERCERA INFANCIA”**.

Por lo que solicito de la manera más atenta, pueda asignársele fecha para la revisión de tesis, y con ello completar el proceso del trabajo de graduación de su maestría.

Me suscribo atentamente,

  
Mgtr. ~~Melissa~~ Melissa Angélica Lemus García.

Código 12258



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Posgrado de la estudiante MARÍA ANDREA LÓPEZ DURÁN, Carnet 10446-02 en la carrera MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051848-2018 de fecha 25 de mayo de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**“CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE UN CENTRO DE APOYO INTEGRAL QUE BRINDA ATENCIÓN PSICOLÓGICA A NIÑOS Y NIÑAS DE TERCERA INFANCIA.”**

Previo a conferírsele el grado académico de MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL DESARROLLO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 31 días del mes de mayo del año 2018.



**LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar**

## **Agradecimientos**

Durante esta nueva experiencia, recordé que en este caminar académico me he encontrado con muchas personas quienes con sus experiencias personales y profesionales me han ido enseñando que en la vida no dejamos de aprender.

Al terminar este proceso recuerdo que mi mamá y mi papá siempre me han alentado para que siga adelante y este logro no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional que siempre me han dado: Muchas Gracias a ambos.

Varios Niños, Niñas y Adolescentes, cada uno con sus condiciones de vida y particularidades, infundieron en mí el deseo de formarme, capacitarme y tomar consciencia que no solo se requiere un título académico. El compromiso va más allá y me motiva a realizar cualquier acción con calidad y calidez; ya no recuerdo cuantos y cuantas Niñas, Niños y Adolescentes fueron solo sé que me quedo la convicción de devolverles algo de lo mucho que aprendí de ellos y ellas y es por ello el motivo de la presente tesis.

Finalmente, amistades, compañeras y compañeros de trabajo, personas que me conocen y saben un poco más sobre lo que me apasiona como profesional se sumaron no solo a echarme la mano sino también a recordarme que no deje de prepararme y continuar con mis planes de vida: a ellas y ellos, Gracias!

Así termino un ciclo más lleno de experiencias. Cada ciclo me confirma que estoy donde quiero y he decidido estar. Estoy segura que con esto cierro un logro más y vislumbro el próximo que vendrá.

## Índice

### Resumen

<b>I Introducción</b> .....	1
1.1 Capacidad Institucional .....	8
1.1.1 Inicios de la Capacidad Institucional.....	8
1.1.2 La Capacidad Institucional y sus Características .....	9
1.1.3 Componentes de la Capacidad Institucional .....	12
1.1.4 Niveles de la Capacidad Institucional .....	14
1.1.5 Criterios para Evaluar la Capacidad Institucional .....	16
1.2 Tercera Infancia y su Atención Psicológica .....	22
1.2.1 Conceptualización de Tercera Infancia .....	22
1.2.2 Etapa de Desarrollo Psicosocial Tercera Infancia.....	23
1.2.3 Modelos de Intervención Terapéutica para Tercera Infancia .....	32
1.2.4 La Violencia contra la Mujer y Niñez .....	39
1.3 Grupo Guatemalteco de Mujeres y los Centros de Apoyo Integral para Mujeres de Violencia Contra la Mujer –CAIMUS- .....	45
1.3.1 Antecedentes del Grupo Guatemalteco de Mujeres –GGM- .....	45
1.3.2 Modelo Integral de Grupo Guatemalteco de Mujeres .....	48
1.3.3 Marco Legal para la Atención Integral.....	49
1.3.4 Situación Actual de los CAIMUS .....	50
<b>II Planteamiento del Problema</b> .....	51
2.2. Objetivo del trabajo .....	52
2.2.1. General .....	52
2.2.2. Específicos.....	52
2.3. Unidad de Análisis .....	53
2.4. Definición Unidad de Análisis.....	53
2.4.1. Conceptual.....	53
2.4.2. Operacional.....	53
2.5. Alcances y Límites .....	53
2.6. Aporte.....	54
<b>III Método</b> .....	55
3.1 Sujetos .....	55

3.2 Instrumento .....	55
3.3 Procedimiento .....	55
3.4 Tipo de Investigación.....	56
<b>IV Presentación de Resultados</b> .....	<b>57</b>
<b>V Discusión de Resultados</b> .....	<b>74</b>
<b>VI Conclusiones</b> .....	<b>85</b>
<b>VII Recomendaciones</b> .....	<b>87</b>
<b>VIII Referencias</b> .....	<b>89</b>

## **Resumen**

El presente estudio, tuvo como objetivo identificar la capacidad institucional que tiene el Centro de Apoyo Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia –CAIMU- que brindan apoyo psicológico a hijos e hijas de mujeres sobrevivientes de violencia que se encuentran en la Tercera Infancia. La investigación fue cualitativo de tipo descriptivo y fue aplicada a cuatro profesionales que laboran para el CAIMU, a partir de una muestra por conveniencia. Se utilizó una entrevista semi estructurada que consta de 26 ítems, validada por una experta en niñez y otra experta en administración institucional. Su principal conclusión es que de acuerdo a lo referido por las participantes en el presente estudio y a partir de las dimensiones e indicadores previstos, se puede inferir que el Centro de Apoyo Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia -CAIMU-, implementa lo mínimo requerido por los autores que han dado pautas para establecer la Capacidad Institucional. Por consiguiente, cumple satisfactoriamente con ciertos indicadores y es importante que mejore en algunos de ellos; sin embargo debe considerarse factores como el recurso económico que de no contarse de forma puntual y completa, tendrá mucha repercusión en el actuar de su quehacer. Su principal recomendación es implementar inicialmente un proceso de autodiagnóstico para que tengan un panorama general y por consiguiente establezcan planes de fortalecimiento para dar continuidad efectiva a los servicios que facilitan en base a su realidad institucional.

## I Introducción

La evaluación de capacidades institucionales hoy en día es una temática que está siendo abordada desde diferentes espacios institucionales públicos y privados como parte de las mejoras institucionales internas que favorece la inversión de los recursos a partir de una serie de aspectos que son evaluados. Esta necesidad surge como una forma de verificar la efectividad, transparencia y gobernanza que están teniendo las instituciones que manejan fondos facilitados por la Cooperación Internacional para contribuir al desarrollo sostenible de varios países latinoamericanos, entre otros objetivos. Sin embargo existen instituciones que aunque no reciban recursos externos – por parte de la Cooperación Internacional- y en aras de ir midiendo el impacto sobre las diferentes acciones que se están implementado como parte de la transparencia del que hacer sustancial institucional, se suman para realizar este tipo de prácticas para ir evaluando sus capacidades.

Los Centros de Apoyo Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia – CAIMUS- según su mandato, atienden integralmente a mujeres sobrevivientes de violencia sus hijos e hijas. Una de las áreas que forman parte de este servicio integral, es el apoyo psicológico el cual es importante dadas las consecuencias que genera la violencia intrafamiliar y contra la mujer, en el desarrollo de las y los niños en su Tercera Infancia. Sin embargo, todos estos servicios integrales requieren no solo un abordaje específico según la edad del ser humano sino también una capacidad institucional efectiva que atienda las problemáticas emocionales que pueden estar repercutiendo en las y los niños.

Es por ello que evaluar las capacidades institucionales que puedan estar teniendo uno de los CAIMUS para atender a niños y niñas en el área psicológica, en un marco de investigación, se convierte en una oportunidad para reconocer los esfuerzos que están realizando y a la vez plantear sugerencias de intervención a partir de la evaluación de capacidades que están teniendo para dar respuesta.

Es así, como se plantea realizar la presente investigación de tipo cualitativo descriptivo para posterior dar a conocer los resultados y que estos puedan ser tomados en cuenta para la toma de decisiones, búsqueda de alternativas u otras

acciones que coadyuven a atender y prevenir los efectos de la violencia que influyen en las niñas y niños de Tercera Infancia.

Para llevar a cabo el presente estudio, es necesario tomar en cuenta estudios relacionados al tema los cuales se describen a continuación:

Según Prera (2007), en su estudio de tipo documental sobre una propuesta de un programa para el tratamiento del maltrato físico infantil en Guatemala, cuyo objetivo fue crear un programa dedicado al tratamiento del maltrato físico infantil en base a todos los elementos recopilados; realizó una batería de pruebas conformadas por: test de la familia de Louis Corman, test de la Figura Humana y test de Apercepción Infantil (CAT "Children Aperception Test). Con una muestra de conformada por 5 niños institucionalizados por maltrato, entre 6 y 12 años, en edad escolar empleo el tipo de muestreo no probabilístico. Concluyó que cada aspecto de los documentos consultados y analizados contiene elementos de importancia para la elaboración del programa. Los textos y documentos que hacen referencia a la definición y secuelas del maltrato físico infantil, así como las investigaciones, se refieren a la manera en que debe abordarse esa problemática; sin embargo, no existe una documentación que haga referencia a técnicas específicas para tratar cada indicador o secuela que enfrenta el niño. Recomendó realizar investigaciones para establecer la eficacia del programa propuesto.

Por su parte Ascencio (2017), en su estudio de tipo cualitativo fenomenológico, cuyo objetivo fue conocer el proceso de atención de casos de maltrato infantil en la Red Departamental de Protección de la Niñez y Adolescencia de Baja Verapaz, Guatemala realizó una entrevista semiestructurada en la que indago sobre: Abuso Físico, Violencia o Abuso Sexual, Descuidos y Tratos Negligentes, Abuso Emocional y Abandono. Con una muestra de 4 actores de instituciones gubernamentales y 4 actores de instituciones no gubernamentales, que pertenecen a la Red de Protección de la Niñez y Adolescencia de Baja Verapaz. Dichos sujetos fueron elegidos por medio de la muestra homogénea. Para la misma concluyó que el proceso de atención de casos de maltrato infantil en la Red Departamental de Protección de la Niñez y Adolescencia de Baja Verapaz, se realiza de forma aislada a la Red porque cada una de las instituciones competentes

atienden el caso siendo ese el procedimiento que se utiliza. Recomendó realizar un mapa de actores que permita identificar a los actores claves, actores secundarios, de los diferentes sectores gubernamentales, no gubernamentales, sociedad civil que por mandato trabajen en la protección de la niñez y adolescencia, con el fin de poder contar con una Red más sólida que trabaje con líneas estratégicas de forma conjunta y que no sigan siendo siempre los mismos actores los que participan en la misma, sino invitar a nuevos que pueden aportar ideas, recursos y sobre todo que la protección de la niñez y adolescencia en el Departamento de Baja Verapaz sea más oportuna.

Para López (2014), en su estudio de tipo no experimental, transversal descriptivo cuyo objetivo era establecer las diferentes formas de maltrato en niños, niñas y adolescentes de 0 a 17 años que se documentaron durante los años 2009, 2010 y 2011 en el Centro de Atención Psicosocial de la Asociación Nacional Contra el Maltrato Infantil –CONACMI-, realizó una revisión estadística de datos proporcionados por CONACMI, los cuales incluían información de la “Ficha informativa del caso”, la cual se completó con los datos que cada uno de los NNA que fueron atendidos durante los años antes mencionados. Con una muestra 409 niños, niñas y adolescentes –NNA- que recibieron asistencia psicosocial. Concluyó que CONACMI debería ser el ente coordinador para lograr la participación de múltiples sectores para que exista un marco integrado y sistemático para enfrentar la violencia contra los NNA que incluya componentes para tratar la prevención de la violencia en todos los entornos; atención y rehabilitación para los NNA víctimas; sensibilización y fortalecimiento de capacidades e investigación y recopilación de datos. Así mismo recomendó, con base en los resultados obtenidos en este estudio, se concluye que CONACMI atendió y documentó de 2009 a 2011, 409 casos de niños, niñas y adolescentes, que sufrieron maltrato, de los cuales, la mayoría de los casos atendidos fue por abuso sexual con un porcentaje del 66%. De éstos, el 20% corresponde a niños y adolescentes varones y el 46% a niñas y adolescentes mujeres. Los casos de maltrato relacionados con abuso físico, descuidos o tratos negligentes estuvieron referidos en su mayoría a los niños y adolescentes hombres, mientras que las niñas y adolescentes mujeres presentan porcentajes más bajos.

Según Pixcar (2012) en su informe final de Practica Profesional Supervisada, tuvo como objetivo fortalecer las capacidades gerenciales, para el empoderamiento de funciones administrativas y técnicas para realizar una intervención efectiva en Semejá II, Chichicasteango, Guatemala. Realizó un proyecto de intervención para mejorar la coordinación y comunicación a nivel organizacional, para fortalecer el liderazgo para la auto gestión de proyectos de desarrollo integral de la Asociación. La misma tenía como muestra intervenir con la Junta Directiva y 172 familias Socias de la Asociación Unidos al Desarrollo Comunitario –ASUNDECO-. Concluyó que el componente de fortalecimiento institucional, es la base principal de una Organización o Institución, ya que permite que se mejoren las capacidades y habilidades del personal para encaminar la direccionalidad de la Asociación. Aunque existen instituciones que encaminan sus actividades exitosamente a través de conocimientos empíricos en la cual siempre encuentran tropiezos, por ello es importante que el fortalecimiento institucional es indispensable en la Administración y Técnica para lograr los objetivos con eficacia y eficiencia. El Fortalecimiento Institucional orienta al personal administrativo y técnica de la Asociación. Su principal recomendación fue para encaminar mejor las actividades de la Asociación, debe ser de prioridad el componente de Fortalecimiento institucional, de esta depende el éxito de las aéreas de proyección social. Por lo que deberá ser importante gestionar asesoría técnica al personal Administrativa y Técnica para mejorar las capacidades de la Junta Directiva, facilitando la conducción de las actividades de la Asociación ASUNDECO.

Según Ochóa (2010) en su informe final de Práctica Profesional Supervisada, tuvo como objetivo fortalecer el proceso organizacional y administrativo de la Asociación para Personas con Discapacidad –ASOPEDI-, formulando herramientas gerenciales por medio de talleres de asistencia técnica, capacitación y gestión para encausar el camino que conlleva a la búsqueda de soluciones de la problemática que afecta a la asociación de Aguacatán, Huehuetenango, Guatemala. La misma tenía como muestra intervenir con 30 miembros de la Asociación. Concluyó que la Asociación para mantenerse con vida y con calidad de servicio, debe dar seguimiento por parte de la Junta Directiva al plan de sostenibilidad del proyecto de

intervención, haciendo uso de las herramientas gerenciales elaboradas. Su principal recomendación fue que la Junta Directiva de ASOPEDI implemente un sistema permanente de asistencia gerencial para elevar el nivel de conocimientos de los asociados y principalmente de los órganos de coordinación.

Sin embargo, también existen estudios a nivel internacional que también se han realizado en la materia de estudio y que a continuación se describen:

Según Flores y Ramos (2014), en su estudio con enfoque estratégico y asociativo, cuyo objetivo fue conocer la capacidad institucional del gobierno municipal de Tijuana, México, para implantar una gestión pública con enfoque de derechos de niñez en el marco de sus competencias; realizaron dos cuestionarios, uno estructurado en escala Likert de cinco opciones y otro con preguntas abiertas así como una revisión documental. Con una muestra de 17 participantes conformados por funcionarios públicos municipales y actores clave de la sociedad civil organizada, concluyó que las principales limitantes en la conformación de la capacidad institucional son el poco conocimiento y capacitación, sobre el paradigma de derechos de niñez, escasa referencia a la Convención de los Derechos del Niño en la gestión y políticas públicas y la visión tradicional en la gestión pública, que se manifiesta en una participación social jerárquica e instrumental no en un sentido de corresponsabilidad. Así mismo, la principal recomendación fue el reconocimiento de la importancia de la niñez como tema de valía en el rol institucional y en la agenda gubernamental, el liderazgo y el estímulo ante fuerzas externas.

En este mismo sentido, Darmohraj (2007), en su estudio de tipo exploratorio, cuyo objetivo era medir las capacidades institucionales para gestión municipal del crecimiento económico en Argentina, realizó 28 entrevistas semi estructuradas basadas en indicadores que midieran: uso y creación de reglas del juego, desarrollo de capacidades organizacionales y grado de relación con actores clave. La muestra se caracterizó por ser intendentes y funcionarios del área de producción o desarrollo, pequeños productores locales, beneficiarios de programas provinciales y nacionales de promoción de micro emprendimientos, y gerentes de planta de empresas instaladas. La misma fue seleccionada a través del tipo de muestreo por conveniencia. Al finalizar el mismo concluyó que las alternativas institucionales

empleadas son ad hoc así como los convenios de creación de instituciones y acuerdos "de palabra" entre intendentes, funcionarios de órdenes gubernamentales superiores, organizaciones no gubernamentales y actores privados. Su principal recomendación fue que los municipios provechen ciertas reglas y crear otras para mejorar las condiciones de inversión, desarrollar capacidad de gestión y tejer redes entre los actores.

Sin embargo Rosas (2008), en su artículo *una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional* cuyo objetivo fue construir una ruta metodológica para el estudio y análisis de la capacidad institucional de los gobiernos en el manejo de los asuntos públicos en México; concluyó que para realizar un estudio sobre capacidad institucional se debe partir de una noción amplia del concepto que no se limite al aparato organizacional o al desarrollo de habilidades y competencias en el recurso humano y organizacional (capacidad administrativa), sino que también haga alusión al contexto institucional del sector público y al entorno económico, político y social dentro del cual se enmarca (capacidad política). Esta capacidad institucional puede explorarse a partir de las instancias de gestión estatal en sus diferentes poderes de Estado (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y ámbitos de gobierno (federal y local). Así mismo, recomendó considerar la oportunidad de realizar un estudio con un enfoque de sistemas que ubique los problemas organizacionales dentro de un entorno con varios niveles (el individuo, la organización y el contexto institucional) y con actores interdependientes.

Para Martínez, López, Díaz, & Teseiro (2015), en su estudio de tipo descriptivo transversal, sobre la Violencia intrafamiliar y trastornos psicológicos en niños y adolescentes del área de salud de Versalles, Matanzas, Cuba cuyo objetivo fue identificar la presencia de Violencia Intrafamiliar de tipo física o psicológica, y sus manifestaciones en los niños/as y adolescentes, realizó una entrevista biosociopsicológica estructurada a cada madre y un examen psiquiátrico y cuestionario de exposición a la violencia intrafamiliar, de I. Orúe y E. Calvete a cada niño/a y adolescente. Con una muestra de 35 niños/as y adolescentes entre 5 y 16 años que asistieron en dicho período a las consultas de Psiquiatría Infanto–Juvenil y Psicología, la cual fue seleccionada a través del tipo de muestreo por

conveniencia. Concluyo que existe un considerable predominio de pacientes víctimas de VIF, con supremacía, a su vez, de la violencia de tipo psicológica sobre la física, cuestión comprensible si se considera la amplia gama de manejos educativos erróneos que se identificaron y que vulneran la integridad emocional en la infancia, por sobre manifestaciones de daño físico. Su principal recomendación fue que en período de tiempo breve en la ejecución de este estudio hace sus resultados de un alcance aún preliminar, debiéndose ampliar la casuística para informes posteriores.

Según Sinclair y Martínez (2006), en su artículo *Culpa o Responsabilidad: Terapia con Madres de Niñas y Niños que han Sufrido Abuso Sexual en Chile*, cuyo objetivo fue presentar la reflexión crítica del equipo investigador exponiendo la opción por un paradigma no culpabilizador al momento de intervenir con aquellas madres que muestran disposición a creer en la ocurrencia del abuso sufrido por su hijo(a). Para el mismo concluyeron que se releva la importancia de complementar las intervenciones especializadas con el niño(a) y su madre, con la generación de contextos reparadores, en que distintos actores sociales que se vinculan con el niño(a) puedan colaborar, directa o indirectamente, en la reparación de los efectos del abuso, contribuyendo así al imperativo ético de dar respuesta efectiva al sufrimiento de los muchos niños y niñas que han visto afectado su desarrollo por el abuso sexual.

Todos los estudios nacionales e internacionales referidos anteriormente, evidencian que se ha investigado al respecto de las capacidades institucionales y el impacto que tiene ciertas problemáticas en la niñez y la adolescencia. Y las modalidades para realizar este proceso de evaluación de capacidades institucionales pueden ser diversas ya que toda institución puede llevar a cabo este tipo de evaluaciones a nivel macro o micro.

## 1.1 Capacidad Institucional

### 1.1.1 Inicios de la Capacidad Institucional

El concepto de capacidad institucional es relativamente nuevo a nivel latinoamericano ya que surge a partir de los diferentes análisis que se van realizando sobre el impacto que va teniendo la reforma del Estado y la reforma Administrativa como parte de la gerencia pública a partir del año ochenta. Como bien lo señala Gutiérrez (2007), estas reformas tenían como objetivo establecer los parámetros y vías para que la estructura del Estado aumentara la eficiencia, eficacia y efectividad en la administración pública con la premisa de que fuera una forma de aproximar al ciudadano a su estado, a través de sus demandas, necesidades y expectativas. Sin duda estas acciones contribuirían a la promoción de una democrática gobernable, desarrollo sustentable y equidad distributiva.

Es necesario recapitular que las reformas han sido clasificadas como: reformas de primera generación las cuales buscan no tener control por parte del Estado hacia la economía y las reformas de segunda generación refuerza la capacidad del Estado y sus instituciones. Sin embargo Zurbriggen, citado por Gutiérrez (2007), señala que después de varios análisis de expertos, sobre las reformas, llegaron a la siguiente conclusión:

Los resultados fueron pobres. Las reformas no integraron un todo coherente de políticas que permitiera generar las condiciones mínimas para articular crecimiento económico con equidad social y estabilidad política... En concreto, las recomendaciones del Banco Mundial redujeron la problemática estatal y la construcción institucional a una cuestión meramente técnica. Ello tuvo consecuencias importantes. En primer lugar, el enfoque de las reformas se focalizó en la eficiencia y no tanto en la efectividad. En segundo lugar, el proceso de reforma del Estado se redujo a las configuraciones administrativas, los procesos y los procedimientos, sin analizar quiénes eran los agentes del cambio y cuáles eran los actores y sus intereses, así como las luchas de poder que estaban en juego. En tercer lugar, el informe planteó la relevancia de las instituciones para el desarrollo y destacó el papel central de la reglas, ya sean formales o informales, pero no estableció de manera clara cómo las instituciones impactan en la reforma. Esto

significa que no hizo hincapié en la viabilidad política como condición necesaria para la realización de un determinado paquete de reformas. Todo esto llevó a que la reforma del Estado encontrara serias dificultades en su formulación e implementación (p.5).

Lo referido anteriormente, da pie a considerar la necesidad de garantizar que no solo el estado cumpla con lo que compete sino que también tenga estándares y a la vez recursos para cubrir las necesidades de sus ciudadanos. Es por ello que países de Latinoamérica como Brasil, Colombia, Costa Rica, entre otros mayoritariamente de América del Sur a mediados de los años noventa pone en sobremesa la importancia de evaluar la Capacidad Institucional que están teniendo. Llevar el concepto a la práctica como tal no ha sido fácil pues como bien lo refiere Rosas (2008), debe partir de consideraciones técnicas institucionales así como de voluntades políticas. Esto podría inferir que ha dado oportunidad a que cada estado o institución que realmente desea conocer sobre el rendimiento de su quehacer sustancial, realice estos procesos de forma interna como una medida de mejora.

La capacidad institucional como bien los señala Rosas (2008), cobra mayor fuerza después de considerar la necesidad de un mejor estado a partir de la gestión pública a través de sus reformas. Para ello plantea la posibilidad de que esta tenga capacidad para:

- Mejorar sus funciones y resolver problemáticas públicas
- Adaptar y de ser necesario movilizar sus instituciones para responder a los problemas públicos
- Monitorear y evaluar la gestión pública.

Es por ello que la evaluación de capacidades institucionales se convierte en una oportunidad para establecer las capacidades que tienen o no los Estados a partir de una radiografía crítica para formular su futuro accionar y con ello potenciar la mejora del ciudadano/a.

### 1.1.2 La Capacidad Institucional y sus Características

Existen diferentes posturas para definir el concepto de capacidad institucional. Según Repeto (2004), quien cita a Hilderbrand y Grindle definen la

capacidad institucional como la “habilidad de desempeñar tareas apropiadas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad”(p.8). Así mismo cita a Weiss quien la define como “...la habilidad para adaptarse a los shock y las presiones externas”(p.8) en comparación con Migdal a quien también lo cita y afirma que se refiere a “la capacidad que poseen los líderes estatales de utilizar los órganos del Estado con el fin de que se cristalicen sus decisiones en el seno de la sociedad”. En resumen, estos tres conceptos coinciden en el término habilidad del estado para dar respuesta a un fin determinado.

Para el contexto Latinoamericano, el concepto tiene su delimitación ya que a partir de que la Cooperación Internacional está otorgando fondos para la mejora del desarrollo sostenible de nuestros países, considera que para fortalecer las instituciones es necesario conocer sus capacidades. Como bien lo señala Rosas (2008), para definir el concepto de capacidad institucional se refiere a “la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas. Esta capacidad se construye fortaleciendo a la organización a partir de su diversidad, pluralismo, autonomía e interdependencia con relación a otras organizaciones en el sistema” (Rosas, 2008, p.123-124).

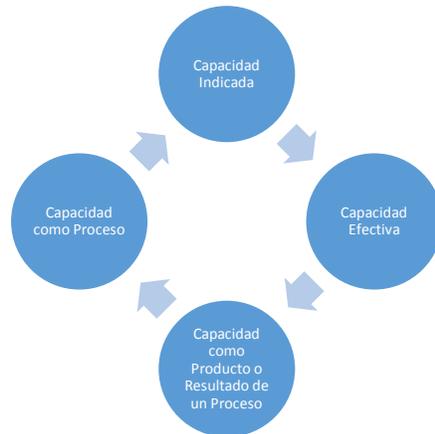
En ese mismo sentido, Gutiérrez (2007), quien cita a Oszlak y define la capacidad de gestión estatal como:

La disponibilidad y aplicación efectiva de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que posee el aparato administrativo y productivo del Estado para gestionar la producción de valor público, sorteando las restricciones, condicionamientos y amenazas de su contexto ... se manifiesta en el grado en que las organizaciones estatales consiguen resolver las cuestiones socialmente problematizadas que componen su agenda (p. 6).

En base a la diversidad de conceptos de Capacidad Institucional con sus respectivos enfoques, el concepto acuñado por Rosas (2008) será el considerado para el presente estudio dado la naturaleza del mismo.

Sin embargo, el concepto de capacidad institucional va acompañado de una serie de características a considerar como bien lo señala Rosas (2008), en la figura 1.

Figura 1. Categorías de la Capacidad Institucional



*Tomado de: Rosas (2008: p. 124-126)*

*Elaboración propia*

La capacidad indicada, se refiere al potencial para lograr tareas determinadas. De acuerdo a varios autores, esta puede ser liderada por los actores del estado para posicionar decisiones en la sociedad. Así mismo, se vale de todos los recursos materiales, humanos y tecnológicos productivos y administrativos de un estado para gestionar acciones públicas a partir de su contexto. Sin embargo puede depender de factores como:

- aceptación de los actores a las normas establecidas
- responsabilidades y relaciones a partir de acuerdos preestablecidos
- asignación de roles para monitorear la gestión
- suficientes recursos humanos y materiales acordes a cada rol
- recursos humanos con políticas congruentes al rol
- participantes con perfiles acordes a sus cargos y asignaciones para la gestión

La capacidad efectiva, se refiere al actuar del gobierno. Esta se caracteriza por la aptitud gubernamental para incorporar en las políticas públicas valor social. Se enfoca en quienes harán las políticas públicas, con qué medios y bajo que reglas.

La capacidad como producto o resultado de un proceso se refiere a lo producido. Se asocia con la habilidad para realizar tareas efectivas, eficaces y sustentables. Para ello es necesario asumir responsabilidad para operar eficientemente y rendir cuentas. La capacidad como proceso se basa en la habilidad para adaptarse a las condiciones y presiones externas. Es entendida como la responsabilidad que se asume de manera ordenada y coordinada a través de plazos (corto, mediano y largo). Busca mejorar las funciones, resolver las limitantes, partir de objetivos y adaptarse a circunstancias.

Rosas (2008), hace énfasis que para determinar la capacidad institucional no solo debe limitarse a la estructura general organizacional sino también al contexto (público o privado) y entorno político, económico y social en el que se enmarque.

### 1.1.3 Componentes de la Capacidad Institucional

De acuerdo a Rosas (2008), para llevar a cabo un proceso de evaluación de capacidad institucional es necesario considerar los componentes de dicha capacidad. Es decir establecer si será de tipo administrativo o político.

La capacidad administrativa se refiere a las habilidades técnico-burocráticas del estado para operativizar los objetivos. Para ello es necesario considerar los recursos humanos en base al número, variedad y cargos de los funcionarios, como están estos organizados y los procedimientos del recurso humano (reclutamiento, promoción, salarios, etc), la formación/capacitación de estos y el desarrollo organizacional, calidad de recurso humano a partir del reclutamiento por mérito y oportunidades de crecimiento internas, regulaciones internas para el recurso humano, capacidad del recurso humano para desarrollar sus atribuciones, su nivel de motivación, conocimiento y destrezas, entre otros (Rosas,2008).

Siguiendo el componente administrativo, la organización es otro de los aspectos a considerar ya que es necesario partir de la disponibilidad de recursos financieros para ejecutar las acciones que contribuirán al logro de los objetivos, las responsabilidades y funciones de la organización, estructura y distribución de responsabilidades, autoridad jurídica, sistemas de gestión para la mejora de tareas,

coordinaciones interinstitucionales, aplicación de políticas y programas, normas y leyes en general, etc.

Rosas (2008), define la capacidad política como la que se enmarca en normas y costumbres establecidas por los actores del estado, su relacionamiento con el sector socioeconómico e internacional. Para ello, es oportuno resaltar factores como la participación política, voluntad política y sus formas de negociación y la distribución de la lucha de poder.

Es por ello que el autor sugiere considerar la capacidad administrativa y política como los pilares en los que se fundamenta la Capacidad Institucional pues no solo depende de la capacidad administrativa sino también del marco político en general.

Sin embargo, Repeto (2004), hace énfasis que para fundamentar la capacidad administrativa y política es necesario partir de los siguientes atributos:

Tabla 1: Atributos de la capacidad administrativa y política

Atributo	Definición
Coordinación	Implica el modo en que los diversos actores y organismos estatales, tanto en el nivel sectorial como jurisdiccional, interactúan coherentemente, generando sinergias en función de sus tareas asignadas y/o sus ventajas comparativas para cumplir los objetivos públicos previstos.
Flexibilidad	Registra la posibilidad de que las políticas se adecuen a cambios en las circunstancias subyacentes que le dieran origen. Es central que los instrumentos de política pública tengan plasticidad.
Innovación	Asociada a situaciones inusuales a las cuales suelen enfrentarse las políticas públicas y que permiten el avance en la modificación total o parcial de las dinámicas de acción públicas existente y/o en la creación de otras nuevas.
Calidad	Definida como la satisfacción de las demandas a través de mecanismos de intervención estatal, que también aseguren la transparencia y el ajuste a estándares considerados colectivamente apropiados.
Sostenibilidad	Perdurabilidad en el tiempo de las intervenciones públicas. En particular, que no se modifiquen sustancialmente en función de cambios menores y coyunturales en el nivel contextual.

Evaluabilidad	Ligada a la determinación en forma fehaciente de que si la decisión y acción pública alcanza aquellos objetivos y metas propuestos. Existen otras formas en que el cómo a veces se confunde con el para qué de la “capacidad estatal”.
Eficiencia	Definida como la asignación óptima de recursos en un contexto de restricciones de diversa índole.
Eficacia	Relacionada con el grado en que se logran los objetivos buscados, sin importar sus costos.
Accountability	Referida al valor y mecanismos que deben guiar la acción de gobierno en la rendición de cuentas ante la sociedad y el equilibrio de poder de los gobernantes en términos de check and balances. A que se refieren los para qué de la “capacidad estatal”.
Legitimidad	Referida a los consensos básicos que establecen los principales actores involucrados, la ciudadanía, en general, y los propios beneficiarios, en particular, en torno al modo en que se enfrenta la problemática en cuestión.
Equidad pertinente	Implica el logro de la igualdad de oportunidades en sus diversas aristas. Entre ellas cabe destacar la igualdad de accesos así como de efectos de las decisiones públicas instrumentadas. Asimismo, y ahí su componente de ‘pertinencia’, se sugiere que la oferta de políticas públicas debe adecuarse a las necesidades que establece la situación problemática que se intenta resolver, así como en la búsqueda de sus causas

*Tomado de: Repeto (2004:p. 20-21)*

*Elaboración propia*

#### 1.1.4 Niveles de la Capacidad Institucional

De acuerdo a Rosas (2008), para comprender de una mejor forma la capacidad institucional es necesario conocer los niveles de esta. Es por ello que cita a Grindel quien ubica estos niveles que van desde lo micro hasta lo macro. En ese mismo sentido también cita a Forss y Venson quienes delimitan 5 niveles:

Figura 2: Niveles de Capacidad Institucional



*Tomado de: Rosas (2008: p. 130- 132)*

*Elaboración propia*

El nivel micro, se refiere al primer nivel. Se caracteriza por reconocer al recurso humano de cada organización. Se enfoca en las aptitudes y habilidades de los individuos a partir del desempeño de sus funciones dentro de la organización. Reconoce que sin el recurso humano no es posible la realización de acciones o políticas sin embargo estas también pueden influir en la capacidad institucional. Considera el todo del recurso humano a partir de su identificación con la organización, claridad sobre el que hacer sustancial de la institución, definición de roles, incentivos, etc.

El nivel meso, se refiere al segundo nivel. Se centra en la capacidad de gestión a partir de la organización. Estima que el fortalecimiento institucional contribuye en la capacidad de gestión para mejorar las tareas y funciones de la institución y las que se encuentran a su alrededor para funcionar efectivamente. Evalúa aspectos como la cultura organizacional, los sistemas de coordinación y comunicación, estructura gerencial, entre otros.

El nivel macro, se refiere al tercer y último nivel. Este está representado por las instituciones y su entorno político, social y económico en el que se enmarca. Parte de las reglas políticas y económicas, estructuras legales, reformas constitucionales, entre otras. Afirma que las organizaciones y su recurso humano

forma parte de una red de organizaciones inmersas en un contexto por lo que la capacidad de las mismas dependerá no solo de la institucionalidad sino también del entorno público (político, social y económico). Además de considerar que los valores, prácticas sociales y normas han sido establecidas y reconocidas por los actores de la sociedad (ciudadanos, instituciones, empresarios, sociedad civil, etc.).

#### 1.1.5 Criterios para Evaluar la Capacidad Institucional

Existen una serie de alternativas para evaluar la capacidad institucional. Sin embargo según Hinzte (s.f.), considera que la metodología SACDI (Sistema de Análisis de Capacidad Institucional) creada por el Dr. Alain Tobelem es una de las herramientas de bajo costo y efectivas.

De acuerdo a Ozslak y Orellana (s.f.), la metodología SACDI es una herramienta que puede emplearse para:

Identificar el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo determinadas acciones; evaluar los obstáculos y debilidades a remover o eliminar y establecer las acciones y planes requeridos para ello. En tal sentido, su dimensión temporal de referencia es el futuro y su aplicación está concebida particularmente para programas y proyectos... puede también ser aplicado para conocer los déficit de capacidad en la gestión rutinaria de una organización, así como para evaluar los resultados de un programa o proyecto (p.2).

Para aplicar la metodología SACDI es necesario considerar 3 partes que están conformadas por 12 pasos:

- Primera parte: Es aquí donde se fijan los objetivos de desarrollo, recursos y estrategia de ejecución. Está conformada por los primeros cuatro pasos. En el primer paso se definen los objetivos de desarrollo, en el segundo paso las actividades y recursos, en el tercer paso las tareas y en el cuarto paso el mapa de relaciones interinstitucionales.
- Segunda parte: Se realiza un rastreo, interpretación y medición del déficit de Capacidad Institucional. Se desarrolla del paso quinto al octavo paso. En todos los pasos de esta parte, se identifica el déficit de Capacidad Institucional desde los siguientes puntos de vista: de las reglas del juego (quinto paso), de las relaciones interinstitucionales (sexto paso), de la

organización interna (séptimo paso) y de la política del personal y sistema de remuneración (octavo paso).

- Tercera parte: En esta parte se traducen los déficits de Capacidad Institucional identificados en una estrategia y se construye un componente de desarrollo institucional. Del paso noveno al décimo primero, se identifican problemas relacionados con la forma de gobierno, reglas del juego, relaciones interinstitucionales, organización interna, política de personal y sistema de remuneración y de habilidades individuales. En el décimo segundo paso se realiza una sinopsis de la estrategia y programas de desarrollo institucional.

La metodología SACDI es efectiva siempre y cuando se apliquen las 3 secciones con sus 12 pasos ya que se debe considerar desde la fijación de objetivos de desarrollo, recursos y estrategia de ejecución hasta proponer una alternativa de desarrollo institucional. Así mismo, es necesario que la institución adopte los 7 principios para que este sea efectivo. Sin embargo suele ser de larga duración y de mayor coparticipación de las y los colaboradores de la institución así como de agentes externos a la misma ya que está conformada por una evaluación tripartita.

Sin embargo también existen otros modelos y la Comunidad de Aprendizaje para el manejo del Fuego – CAMAFU (2006) - de acuerdo a su experiencia, han planteado una serie de indicadores a considerar para evaluar la Capacidad Institucional:

Tabla 2: Indicadores Capacidad Institucional

Indicador	Descripción
Visión Estratégica y Planificación	Se refiere al propósito y dirección que tiene la institución. Entra en juego la relación con otras organizaciones similares, la asimilación y apropiación de la misión por sus colaboradores para dirigir estratégicamente el que hacer institucional a partir de sus recursos y poner en marcha los planes para lograr los fines.

Liderazgo	Se refiere a toda la participación activa, constante y corresponsable de todos los colaboradores que forman parte de la institución, desde la junta directiva hasta los voluntarios de la misma. Esta participación en conjunto guiará colectivamente las acciones de la institución para que pueda ser capaz de renovarse, enfrentar las adversidades y mantener su espíritu a partir de sus estándares.
Administración de la organización	Este parte del balance entre mejorar la efectividad de la organización y la capacidad de responder a la evolución que esta ha tenido desde sus inicios. Por lo tanto, implica desarrollar sistemas, procedimientos y otras acciones que sean necesarias para sustentar la administración.
Recursos Humanos	Está relacionada con las y los colaboradores que echaran a andar, a partir de sus conocimientos y habilidades, los planes definidos que operativizarán el quehacer institucional. Para que sea posible, se requiere de la voluntad del recurso humano así como de las condiciones que se favorezcan para que puedan realizar sus atribuciones.
Desarrollo de recursos	Contar con un plan financiero y de desarrollo estratégico integral e integrado es vital, a partir de analizar las necesidades financieras de la institucionalidad y en base a los objetivos y el plan estratégico. En paralelo, identificar otras fuentes de ingresos que coadyuvarán al desarrollo de los mismos. Ésto asegura una provisión que generará estabilidad a largo plazo de los bienes de la institución.
Administración Financiera	La capacidad de establecer un sistema administrativo financiero que administre los fondos es la parte medular del funcionamiento de una institución. El área contable deberá demostrar su capacidad para responder al desarrollo institucional. Asimismo, generar la información actualizada, que sea necesaria de forma oportuna, incluyendo las proyecciones para identificar déficit de liquidez. Prácticas como las auditorías internas, darán pie a generar confianza en la administración de los fondos.

Relaciones externas	Las relaciones que la institución tenga con otras de su misma visión o no serán indispensables para trabajar de forma colectiva. Estas serán a partir de las habilidades que se realicen para establecer acciones de beneficio mutuo incluyendo organizaciones, gubernamentales, internacionales, académicas, comunitarias, de comunicación, sector privado, entre otras. En el plan estratégico se debe reflejar el establecimiento de dichas alianzas, así como la inversión en tecnología, para que la institución pueda hacer las coordinaciones necesarias con los socios estratégicos.
Capacidad programática	En este indicador, la institución demostrará la capacidad que tiene de poner en acción su propósito a partir de su planificación estratégica, financiera y operacional. Con ello verificarán el progreso de sus proyectos y realizarán correcciones de acuerdo a las circunstancias. Tendrán que tener la habilidad de evaluar y estimar el impacto su trabajo para generar fondos para sus programas a partir de la evidencia. Una institución efectiva involucrará o comprometerá a sus beneficiarios en el proceso (desde el diseño hasta su evaluación).
Otros indicadores	La institución por si misma será capaz de identificar otros indicadores que le ayudaran a estimar o evaluar su capacidad. Pueden ser cuantitativos (sistemas de información) o cualitativos (grado de credibilidad de la institución). En la medida en la que se adopten estos indicadores hará que todos sus colaboradores se autoevalúen y a la vez se identifiquen y tomen en cuenta las necesidades de la institución.

*Tomado de: CAMAFU (2006). Indicadores de la Capacidad Institucional:*

*Autoevaluación Institucional. (s.p)*

*Elaboración propia.*

Según el Instrumento de Capacidad Institucional (2017, septiembre 16), para llevar a cabo un proceso de evaluación de Capacidades Institucionales de una

Gobernación, Alcaldía o entidad descentralizada como primer paso es necesario los siguiente criterios, los conceptos que lo definen y los puntos críticos:

- A. Normas y Pautas: Evidenciará los resultados de la capacidad institucional en el que se encuentra la Gobernación, Alcaldía, o entidad descentralizada (adscrita o vinculada), para tomar decisiones para su mejora. .
- B. Relaciones Interinstitucionales: Se identifican los actores que tienen relación con la entidad, si se ven afectados por el accionar administrativo y visibiliza el poder de decisión de los actores sobre el desempeño de la institución y los espacios de convergencia.
- C. Análisis de la Estructura Organizacional: En este punto se revisa la estructura organizacional para conocer la distribución de funciones y cumplimiento de las tareas, la capacidad para funcionar, la delimitación de funciones y dependencias así como las competencias generales.
- D. Información Financiera y Física: Aquí se observa el requerimiento y disposición de recursos físicos y financieros en la Gobernación, Alcaldía o Entidad. Se identifican elementos como: recursos, financieros, tecnologías y sistemas de información e infraestructura y equipos.
- E. Análisis del Talento Humano: Parte de analizar el recurso humano con el que cuenta a partir de las políticas de personal y remuneración económica. Es necesario basarse en: Cargas de Trabajo, Ingreso de empleados, Distribución planta de personal, el tipo de planta, el manual de funciones, La Escala salarial, El plan institucional de capacitación –PIC, Proyectos de Aprendizaje en Equipo –PAE, Bienestar y Estímulos, y Acuerdos de gestión.
- F. Capacidad de Gestión: Se lleva a cabo una evaluación de la capacidad de gestión individual en base a la responsabilidad de cada colaborador en el cumplimiento de una tarea específica y de sus productos. Sugiere identificar elementos como Planeación, Sistema de Gestión de Calidad – SGC, Modelo Estándar de Control Interno – MECI, Modelo de Operación por Procesos, La Administración del Riesgo, Planes y Programas, Indicadores de gestión, Evaluación Independiente, Información Primaria de la ciudadanía y partes interesadas y los Medios de comunicación que utiliza la entidad.

Cada postura referida por los autores anteriormente, es diversa en la forma y los criterios para evaluar la capacidad institucional, ya que convergen en llevar a cabo este proceso por componentes, niveles, indicadores, áreas, etc. que sin duda serán los parámetros para hacer este proceso de medición.

Para el presente trabajo de investigación, la autora ha tomado en cuenta las siguientes dimensiones a considerar para llevar a cabo el proceso de evaluación de Capacidad Institucional, tomando en cuenta que únicamente se limitará a llevar a cabo el mismo con las áreas que estén relacionadas con el objeto de estudio. Para ello ha definido lo siguiente:

Tabla 3: Dimensiones para la evaluación de Capacidad Institucional

<b>Dimensión</b>	<b>Definición para este estudio</b>	<b>Indicador</b>
Normas y Pautas	Se refiere a los parámetros asignados y adoptados por la institución a partir de la misión, visión, objetivos y metas.	Estrategia de Atención
		Misión y Visión
		Objetivos y Metas
		Limites Institucionales
		Función Legítima
Relaciones con otras Instituciones	Se refiere a el reconocimiento de la institución hacia con las demás, la correlación y coordinación que pueda existir para el logro de los objetivos y la toma de decisiones oportunas y en conjunto a partir del relacionamiento interinstitucional y con los beneficiarios.	Reconocimiento de la Institución
		Relaciones entre Institución y otras
		Influencia toma de decisiones
		Opinión Ciudadana
Estructura Organizacional	Se refiere a la organización interna de la institución para el alcance los objetivos y metas. Tiene que ver con las funciones y distribución de las mismas así como las áreas que conforman la institución.	Funciones acordes
		Distribución de funciones equitativas
		Áreas de la Organización
		Áreas según Plan Estratégico
Información Financiera y Física	Parte de los recursos económicos y financieros para el funcionamiento general de la institución, la estructura física y equipamiento la transparencia en el uso y manejo de recursos.	Recursos Económicos
		Instalaciones y equipamiento
		Tecnología
		Transparencia del uso y manejo de recursos

Gestión del Talento Humano	Está relacionada con el recurso humano y los parámetros establecidos en los manuales laborales, la retribución económica a partir de la especialidad y atribución, la capacitación e incentivos laborales y el desempeño de sus colaboradores.	Cantidad y Calidad del Recurso Humano
		Tipo de Organización Institucional
		Salarios
		Manual de Funciones y Competencias Laborales
		Plan de Capacitación
		Incentivos
		Evaluación de Desempeño
Capacidad de Gestión	Parte del plan estratégico, el plan operativo, la gestión de calidad, los indicadores establecidos para el logro de los objetivos y la evaluación externa.	Plan Estratégico
		Gestión de Calidad
		Modelo de Atención Psicológica
		Cronogramas, Planes y Programas
		Indicadores
		Evaluación externa

*Elaboración propia.*

## 1.2 Tercera Infancia y su Atención Psicológica

### 1.2.1 Conceptualización de Tercera Infancia

De acuerdo a diferentes autores, existen diferentes formas de nombrar la Tercera Infancia: infancia intermedia o tardía, niñez intermedia, edad escolar entre otras. Sin embargo la mayoría de ellas coincide en que es una etapa del desarrollo humano que comprende desde los 8 a los 13 años de edad. Aunque no existe un concepto oficial que la defina, existen una serie de características físicas, psicosociales, cognitivas, entre otras que han sido identificadas como propias de esta edad en las y los niños.

Según Moragas, citado por De la Mora (1989), es la etapa de introyección en la cual el niño y la niña amplía el conocimiento sobre sí mismo y el conocimiento del mundo, introduciéndolo en su interioridad. Así mismo, Pila, C. (s.f) afirma que la tercera infancia “también puede denominarse a este periodo etapa de la escuela primaria, puesto que la edad de seis años es cuando tiene lugar el ingreso al nivel primario, se trata de una etapa de vital importancia pues en ella se amplía el medio ambiente del niño, hay un aumento de actividades y una transformación de sus intereses”. El autor referido anteriormente, cita a Freud quien define la tercera infancia como el periodo de carencia, en el cual los impulsos emocionales están en calma, las necesidades psicosexuales se reprimen y los conflictos inconscientes están sumergidos. Durante esta etapa de latencia, las y los niños adquieren habilidades cognitivas y adquieren valores culturales en la medida en la que conoce el mundo y las personas se relacionan con él o ella. La energía sexual fluye pero se enfoca en los intereses sociales. Así también cito a Erik Erickson, quien coincidía con Freud. Denomina que en esta etapa se da un conflicto entre Laboriosidad versus Inferioridad en la cual el niño o la niña se muestra aplicado a un trabajo o juego o bien puede sentir falta de reconocimiento, inferioridad. En este mismo sentido Vigotsky, afirma que a partir de los 5 o 7 años se da un proceso de interiorización y en la mayoría de veces sus acciones no suele ir acompañadas de lenguaje, lo que se define como un proceso interpersonal.

Según Papalia, Wendoks y Feldman (2009), la tercera infancia son “los años intermedios de la infancia, entre los seis y los 11 años de edad aproximadamente, son los también llamados años escolares. La escuela es la experiencia central durante este periodo; es un punto central para el desarrollo físico, cognitivo y psicosocial”.

### 1.2.2 Etapa de Desarrollo Psicosocial Tercera Infancia

Según Papalia et al. (2009), en la tercera infancia, las y los niños inician con un crecimiento cognitivo que les permite desarrollar conceptos sobre si mismos, comprensión y control emocional. El desarrollo del autoconcepto se conforma a

partir de la realidad y estos son equilibrados en base a las representaciones que hacen en las cuales suelen integrar varios aspectos del yo. Son capaces de comparar su yo real con su yo ideal; esto contribuirá al desarrollo de la autoestima e evaluación de su autovalía global. Su autoestima se va construyendo según Erikson (1982), a partir de la capacidad para el trabajo productivo por consiguiente entra en juego la etapa de industria versus inferioridad; tanto hombres como mujeres necesitan aprender las habilidades valoradas en la sociedad. Es en este momento donde desarrollarán la competencia la cual les permitirá ser capaces de dominar habilidades y terminar tareas. La influencia de los padres será determinante sobre la construcción de estas competencias.

El crecimiento emocional de los niños y niñas va en aumento ya que están más conscientes de sus sentimientos y de los de otras personas. De acuerdo a Saarni (1998) citado por Papalia et al. (2009), pueden regular sus emociones y responder a la angustia emocional de los demás. Aprenden a diferenciar entre vergüenza y orgullo entre otras emociones tanto positivas como negativas. Además, son capaces de identificar lo que socialmente es aceptado y expresado emocionalmente; son capaces de identificar lo que les causa enojo, miedo o tristeza y la reacción que las personas que están a su alrededor tendrán sobre las mismas. Incluso pueden llegar a suprimir una emoción, pero la misma sigue existiendo. Como bien lo señala Eisenberg (2004) citado por Papalia et al. (2009), “la autorregulación emocional implica un control esforzado (voluntario) de las emociones, atención y comportamiento”. Sin embargo no hay que descartar que este control esforzado puede verse influido por el temperamento; de no desarrollar este control esforzado puede repercutir en su conducta más adelante.

Durante esta etapa, la conducta prosocial es característica de las y los niños ya que adquieren más empatía. Actúan con más propiedad en circunstancias sociales, suelen estar libres de emoción negativa y afrontan los problemas constructivamente. La participación de los padres al reconocer la angustia y como superarla contribuye a que sean más empáticos y tengan habilidades sociales para que se adapten emocionalmente.

Las y los niños aunque ya no permanecen la mayor parte del tiempo en casa por las actividades escolares, las personas que cohabitan en la misma aún siguen siendo importantes por consiguiente el ambiente familiar es básico (atmósfera y estructura). Esto quiere decir que todo lo que suceda alrededor de la familia influirá (trabajo de los padres, nivel socioeconómico, urbanización, tamaño de familia, divorcio, etc) en el desarrollo del niño o niña; la cultura juega un papel importante ya que determina el ritmo de vida de la familia y roles de los miembros. El manejo que tengan los padres sobre las necesidades de crecimiento de las y los hijos así como estos sean capaces de tomar sus propias decisiones será un factor influyente al igual que la condición económica.

En relación a la crianza, según Maccoby (1984) citado por Papalia et al. (2009), la tercera infancia conlleva una etapa de correulación en la que tanto padres como hijos comparten el poder. Los padres monitorean su comportamiento sin embargo las y los hijos disfrutan de la autorregulación en momento específicos. Estos pueden llegar a cumplir con los deseos de sus padres al reconocer que son justos y se preocupan por su bienestar. Es recomendable que los padres cedan ante el juicio de maduración de sus hijos y tomar posturas firmes en asuntos importantes. Es clave la manera en que se resuelvan los conflictos en comparación con los resultados.

El trabajo que realicen y la satisfacción que este genere en ambos padres tanto fuera como dentro de la casa serán de influencia en las y los niños. Así también bajo qué condiciones ambos trabajan, los motivos, la influencia que este tenga sobre los mismos, jornadas, entre otros aspectos se verán reflejados en el cuidado y apoyo que reciba la y el niño pues aún requiere de acompañamiento y supervisión. Lamentablemente, hoy en día la mayoría de las familias se ven en la necesidad de trabajar tanto papá como mamá dadas las condiciones de pobreza lo cual tiene como resultado que las y los niños puedan tener problemas emocionales o conductuales además de un rendimiento escolar y cognitivo deficiente. La pobreza puede dañar el desarrollo de los niños por su impacto en el estado emocional de los padres y sus prácticas de crianza infantil, así como en el ambiente que crean dentro del hogar (Evans, 2004; NICHD, Early Child Care Research Network, 2005a).

## La familia y sus tipos

En esta edad, la estructura familiar influirá en la niña o niño de acuerdo a como está conformada la misma: ambos padres biológicos, madre o padre soltero, crianza con madrastra/padrastro, entre otras. Según estudios, los niños y niñas que crecen con ambos padres y felizmente casados tienen resultados más positivos en comparación con los otros tipos de familia ya que experimentan un nivel de vida más alto, las técnicas de crianza son eficientes, ambos padres cooperan y se estrecha el vínculo mayoritariamente con el padre y surgen menos acontecimientos estresantes (Amato, 2005).

La participación frecuente y positiva del padre en la vida de sus hijos, desde la lactancia en adelante, se relaciona directamente con el bienestar del niño y su desarrollo físico, cognitivo y social (Cabrera *et al.*, 2000; Kelley, Smith, Green, Berndt y Rogers, 1998; Shannon, Tamis-LeMonda, London y Cabrera, 2002). Cuando los padres de las y los niños se divorcian puede generar estrés por todas las implicaciones que tendrá este (separación del niño/a con uno de sus padres, posible deterioro de la relación) pues no lo comprenden del todo además de que también afectará a los padres. Es importante estar alerta pues la conducta que manifiesten los niños puede ser el reflejo del conflicto parental y dependiendo de cómo sea este conflicto de ser crónico o destructivo puede ser de beneficio para las y los niños después del divorcio (siempre y cuando sea un padre cálido, alentador y autoritario) cuando en este no exista conflicto.

La adaptación a las nuevas circunstancias de vida dependerá de la edad, madurez, género, temperamento y adaptación emocional previa del niño o niña. Puede ser que teman al abandono y al rechazo sin embargo dependerá de cómo sea manejada la situación. Es más difícil la adaptación a los niños que a las niñas. Según Papalia *et al.* (2009) “los niños que viven con madres divorciadas se adaptan mejor cuando el padre paga el sustento de los hijos, lo cual puede constituir un barómetro del lazo entre padre e hijo y también de la cooperación entre los ex esposos (Amato y Gilbreth, 1999; Kelly y Emery, 2003)”. Así mismo, la calidad de relación del padre hacia con sus hijos y el manejo del conflicto parental es más

significativo; las y los niños que son cercanos a su papá o mamá no residente y residen un con uno autoritario tienen mejores resultados escolares y menor probabilidad de conflictos de conducta. Aunque las y los niños de padres divorciados se adaptan razonablemente pueden llegar presentar niveles inferiores de bienestar cognitivo, social y emocional en comparación a los que tienen padres juntos.

Las y los niños con familia uniparental (viven con alguno de sus progenitores por alguna razón) tienen resultados buenos, pueden presentar carencias en ámbito social y educativo en comparación con las y los niños que viven con ambos padres de acuerdo a cada caso. Sin embargo los que experimentan la muerte de uno de sus progenitores pueden obtener resultados mixtos pero son más propensos a carencias en comparación con los demás. Estas carencias se pueden deber a que el padre o madre buscan cubrir las necesidades del hogar, por consiguiente puede existir descuido lo cual ocasiona deterioro en el contacto con los padres; esto causa inseguridad emocional. Sin embargo la estabilidad que se genere en todos los ámbitos donde se desarrolle hace la diferencia.

Para el caso de los niños y niñas que viven en familias en concubinato, suele suceder que las y los padres tienen menos ingresos, escolaridad, con relaciones deficientes y con problemas de salud mental; son más propensos a separarse. En comparación con las familias combinadas, suele ser estresante para la o el niño ya que debe adaptarse a su padrastro o madrastra ya que tienen una lealtad a su progenitor/a. Suelen mantener una relación con el padre/madre con el que no viven, sin embargo se destaca que las madres que no tienen la custodia de estos niños/as tienden a mantener el contacto y facilitar apoyo social en comparación que los padres. En el caso de los niños tienen más dificultad de adaptarse que las niñas, aunque algunas niñas sienten que el padrastro es una amenaza a su independencia y relación cercana con la madre.

Las familias en las que las y los padres son homosexuales o lesbianas no tienen diferencias consistentes en comparación con las demás familias siempre y cuando la relación sea abierta pues suelen tener relaciones positivas con las y los hijos; así mismo se descarta la probabilidad de ser homosexuales o tener confusiones sobre su género. Sin embargo el mayor reto que tienen es sufrir burlas

o buscar ocultar la información sobre sus padres para evitar el ridículo. Las familias adoptivas, implica un reto especial ya que requiere integrar al nuevo integrante de la familia, explicar el proceso de adopción, acompañar al niño/niña a desarrollar un sentido sano del yo y establecer los mecanismos de comunicación con sus padres adoptivos. Es muy probable que si la adopción se dio antes de la tercera infancia, en esta etapa surjan los inconvenientes ya que adquieren más conciencia de las diferencias en la manera en la que socialmente están formadas las familias.

Dentro de las modalidades familiares, también existe la crianza y cuidado por medio de los abuelos, práctica que se da con mayor frecuencia. Quienes se hacen cargo de sus nietos lo suelen hacer por amor o bien por evitar que las y los niños estén en un hogar sustituto. Sin embargo a veces la diferencia en edades puede convertirse en una limitante pues la diferencia generacional puede llegar a privar los roles tradicionales, además de que la energía para acompañar a un niño o niña de esta edad ya no es la misma.

Existe una diversidad de relacionamiento entre hermanos a partir de las condiciones de la familia. Sin embargo estas pueden estar influidas por la cultura. Por ejemplo, existen padres que entrenan a sus hijos a cuidar y educar a los menores, hacerse cargo de actividades laborales, entre otras relacionadas al apoyo de la casa. El número de hermanos en la familia y la distancia de edad que exista entre ellos, orden de nacimiento y género, muchas veces determinará sus roles y relaciones. Las relaciones entre hermanos sanas se pueden convertir en un laboratorio para resolución de conflictos y tienen influencia sobre el desarrollo del género. Los hermanos influyen entre sí no solo por la interacción sino por la relación que cada uno tiene con sus padres. En la mayoría de los casos las hijas e hijos replican la relación que observan en sus padres hacia con sus hermanos.

### El niño y su relacionamiento

En esta etapa, las y los niños amplían su círculo de relacionamiento y esto es muy importante. Suelen jugar con niños/niñas de edades similares y del mismo sexo. Esto les beneficia ya que desarrollan habilidades necesarias para socializar, intimidar y adquirir sentido de pertenecía; se motivan a alcanzar logros y obtener un

sentido de identidad. Adquieren habilidades de comunicación, roles, reglas y liderazgo. Son capaces de tomar juicios independientes y evalúan de forma más realista sus capacidades y eficacia. Les permite adaptarse a sus necesidades y deseos al relacionarse con los demás, decidir cuándo ceder y cuando no; esta condición facilita seguridad emocional. Sin embargo el grupo de pares puede reforzar el prejuicio, actitudes desfavorables hacia los desconocidos (raza o etnia), se inclinan por las y los niños parecidos a ellos lo cual puede causar daño en los demás. La tendencia a conductas antisociales puede surgir de no tener el debido cuidado pues actúan contra su buen juicio.

Los roles de género están en su máxima expresión. Los niños reciben menos apoyo emocional que las niñas; estas se conectan socialmente, son empáticas, expresan emociones y buscan soporte emocional. Los pares del mismo sexo influyen en el comportamiento del género para incorporarlo dentro de su auto concepto. La popularidad juega un papel importante y esta se verá reflejada más adelante en sus conductas de no sentirse parte de. La popularidad se puede clasificar a partir de la referencia que tienen hacia con los demás: populares porque reciben elogios positivos, rechazados porque reciben juicios negativos, ignorados porque reciben opiniones de cualquier tipo, polémicos porque reciben opiniones tanto negativas como positivas y promedio porque no reciben ningún juicio en comparación con los demás. El estado de popularidad que cada niña o niño tenga se verá reflejado en su conducta y actuar hacia con sus relaciones sociales.

Las amistades que desarrollen tendrán que ver con la edad, sexo, origen étnico e intereses. En este relacionamiento aprenden a comunicarse y cooperar. Esto les ayuda a sentirse bien consigo mismos y crear más amistades por consiguiente el no tenerlas puede tener efectos a largo plazo. Son capaces de identificar los buenos de los malos amigos y los ocasionales en base a la estrechez y tiempo que comparten. Sin embargo en este relacionamiento también puede generarse agresión e intimidación escolar la cual es menos común en comparación con las infancias anteriores. Esto no descarta que la agresión se genere de forma hostil con la intención de hacer daño usualmente de forma verbal que física lo cual genera problemas sociales y psicológicos.

Desde temprana edad los hombres suelen ser más agresivos físicamente en comparación a las mujeres que suelen ser agresivas relacional o socialmente. Estas agresiones se generan mayoritariamente en contextos del mismo sexo. Sin embargo esta conducta genera popularidad en la escuela. Esta agresión puede ser generada por el ambiente social al que le prestan atención y la interpretación de lo que perciben. Existen diferentes tipos de agresión y una de ellas es la agresión instrumental en la cual actúan de forma deliberada no por un sentimiento de enojo; los niños prácticamente son agresivos porque esperan una recompensa que les refuerza la creencia de la eficiencia de la agresión. En el caso de las niñas, la agresión es hostil o reactiva la cual está conectada con una emoción. Sin embargo, también existe un sesgo de atribución hostil (tendencia de una persona a percibir que los otros tienen intención de dañarle y a responder como represalia o defensa propia) en la cual suelen buscar dominio y control por lo que reaccionan de forma agresiva a su estatus; este tipo de sesgo suele encontrarse en niños y niñas rechazados y crianza severa. Esto genera un ciclo de agresión y suele ser más común en la tercera infancia. Es conveniente la intervención para que dejen de interpretar la agresión como algo útil o justificado. Así mismo, los medios de comunicación tienen una injerencia por la carga violenta que tienen desde los anuncios hasta la música y los programas. Estos se convierten en modelos de rol y representación de la conducta de la gente en el mundo real por consiguiente es naturalizada por las y los niños.

La intimidación escolar es una agresión cuando se dirige de manera deliberada y persistente contra una persona en particular la cual suele ser débil, vulnerable e indefensa. Esta puede ser física, verbal o psicológica. Suele ser generada mayoritariamente entre sexos igualitarios. Usualmente se empieza a gestar desde muy temprana edad y su máxima expresión se evidencia en la adolescencia. Tanto la víctima como el victimario pueden tener problemas psicológicos y rechazo; el que intimida suele ser víctima. Los intimidadores se caracterizan por ser agresivos, impulsivos, hostiles, antisociales, pero con facilidad para hacer amigos. Al contrario, las víctimas suelen ser ansiosas, depresivas, tranquilas, sumisas, etc.; suelen vivir en hogares severos y punitivos.

## Salud Mental

El no contar con una salud emocional a esta edad puede generar trastornos psiquiátricos en la adultez. Las y los niños con problemas conductuales, del desarrollo y emocionales suelen tener carencias en los servicios primarios. Existen ciertos trastornos de comportamiento perturbador como el negativista desafiante (con características de berrinches, argumentativa, hostil o deliberadamente molesta hacia la figura de autoridad con una duración de al menos seis meses) y trastorno de conducta (con características de agresivo, antisocial, mentiroso, peleonero, intimidador escolar, robo, consumo de drogas o alcohol). Es posible que el déficit neurológico, la genética o los ambientes adversos (crianza hostil o conflictiva) sean las causas que lo generan. Así también, la fobia escolar (temor irreal para ir a la escuela) o ansiedad por separación puede evidenciarse a partir de un suceso estresante. Esta puede estar asociada con la genética o trauma. El trastorno de ansiedad generalizada (preocupación excesiva) y el trastorno obsesivo-compulsivo (pensamientos, imágenes o impulsos repetitivos y agobiantes) se dan con mayor frecuencia en las niñas. La depresión (incapacidad para divertirse, concentrarse, fatiga, apatía o actividad extrema, llanto, problemas de sueño, alteración en peso, sentimientos de falta de valía, pensamientos de muerte o suicidio) suele estar asociada con familias con las mismas características, ansiedad, abuso de sustancias o comportamiento antisocial de los padres. Esta puede surgir en las y los niños con el aumento de presiones académicas, creencias irracionales sobre la eficacia personal y poco éxito académico. Todas las problemáticas anteriormente mencionadas pueden ser abordadas de forma individual, terapia familiar, conductual, artística, terapia de juego y farmacológica de acuerdo a cada caso en la cual será de vital acompañamiento el soporte familiar.

El estrés que pueda manejar una niña o niño puede producir problemas psicológicos y tener efectos a largo plazo sobre el bienestar físico y emocional. Sin embargo la capacidad de resiliencia es para algunas niñas y niños su mecanismo para afrontar las adversidades. Las circunstancias de la vida moderna están empujando a que estos crezcan de forma apresurada además de las múltiples actividades y satisfacciones a las que deben cumplir (la de los padres). Tienen

acceso a información prematura como el sexo y la violencia además de asumir responsabilidades adultas. Están en un constante cambio de sus círculos sociales lo cual no les permite desarrollarse como niñas y niños. Los temores al peligro y la muerte están asociados a la inseguridad, criminalidad y violencia social a partir de su condición socioeconómica. Las respuestas de los niños hacia un evento traumático se presentan en dos etapas: la primera se caracteriza por temor, incredulidad, negación, duelo y alivio si sus seres queridos no sufrieron daños; la segunda, varios días o semanas después, consiste en regresión en el desarrollo y señales de angustia emocional (como ansiedad, temor, retraimiento, trastornos del sueño, pesimismo acerca del futuro o juego relacionado con temas del suceso). Las respuestas de los padres ante un hecho violento o desastre, y la manera en que hablen con el niño acerca del tema, influyen en gran medida sobre su capacidad para recuperarse.

Las y los niños resilientes, se recuperan con mayor rapidez de sucesos traumáticos. Los factores que coadyuvaran a esta superación están relacionados con las buenas relaciones familiares y un adecuado funcionamiento cognitivo. Así mismo, el temperamento o personalidad, las experiencias de compensación y un riesgo reducido serán factores de protección que ayudarán a superar las adversidades.

### 1.2.3 Modelos de Intervención Terapéutica para Tercera Infancia

Aunque no existen modelos de intervención terapéutica especializados para la tercera infancia, hoy en día existen diferentes tipos de terapias efectivas de acuerdo a cada problemática que se presente. El profesional de la salud responsable de la implementación de las mismas, será la persona idónea para identificar la más acorde en base a lo que se desee resolver o bien prevenir.

Corporación Opción (2013) quien cita a Perry (2010) define que:

En una intervención terapéutica efectiva y consistente con estos hallazgos, supone establecer un marco relacional seguro, predecible, frecuente y consistente, gratificante, placentero y respetuoso del niño, su familia y cultura. Esta seguridad favorece la disminución de las respuestas automáticas del niño frente al stress....

La intervención debe ser adecuada a la edad de desarrollo de niños y niñas, la cual

es distinta a la edad cronológica. La intervención debe favorecer en primer lugar, la regulación fisiológica abordando los sistemas más básicos del funcionamiento cerebral y promoviendo el ensayo y reiteración de nuevas formas de enfrentamiento al stress y deben asegurar en niños y niñas las sensaciones de seguridad, valía, dominio, goce y competencia. Una vez alcanzada la regulación, es posible avanzar a niveles cada vez más complejos, como son las asociaciones cognitivas propias del nivel cortical y el niño o niña puede empezar a beneficiarse de los métodos terapéuticos más convencionales (p.13).

En este proceso será básico el involucramiento de los adultos presentes en el desarrollo de las y los niños para proporcionarles experiencias seguras y positivas en su entorno. Cook, Spinazzola, Ford, Lanktree, Blaustein, Cloitre, DeRosa, Hubbard, Kagan, Liautaud, Mallah, Olafson, E y Van der Kolk, (2005) citado por Corporación Opción, afirma que es necesario identificar cuatro objetivos principales: a. conformación de espacio seguro donde se desenvuelva, b. desarrollo de competencias en la regulación, emoción y funcionamiento interpersonal, c. construcción de lo que ha significado los eventos, d. mejora de la red social. Es necesario considerar un abordaje secuencial de apoyo terapéutico basado en una relación segura, de protección y adaptación al desarrollo.

De acuerdo a Corporación Opción (2013), el juego en una relación terapéutica facilita la evaluación de la evolución de las y los niños además de intervenir efectivamente en un contexto de juego. Por consiguiente la terapia de juego inicialmente propuesta por Freud en 1909 y más adelante desarrollada por Melanie Klein 1932, tiene como objetivo traer al consciente lo inconsciente través del juego. Sin embargo Virginia Axline en 1947, con un enfoque no directivo, se basa en el respeto, aceptación incondicional, reconocimiento de sus recursos para resolver sus problemas a partir de la expresión de emociones en un ambiente seguro. Esta terapia les ayuda a comprender sus emociones, pensamientos y conductas. Sin embargo, Hambrigde en 1955 propone la Terapia Estructurada de Juego, con un enfoque directivo destinado a abordar contenidos traumáticos presentes en niños y niñas.

Por su parte, continua Corporación Opción (2013), en 1964 se propone la terapia de juego filial en la que se les enseña a los padres formas eficaces para que jueguen con sus hijos; O'Connor 1983, propone la Terapia de Juego Ecosistémica en donde explora los subsistemas incluidas la familia, escuela, pares y otros; Kaduson, Cangelosi y Schaefer en 1997 proponen alternativas creativas del uso del juego en Terapia, desde una visión integrativa y finalmente Gil y Drewes en 2005, han incorporado en la terapia de juego la visión multicultural e integrativa. Cualquiera que sea la empleada, Schaefer en el 2009 ha identificado que existen varios efectos terapéuticos en el juego como:

Figura 3: Efectos Terapéuticos en el Juego

Libre expresión y comunicación efectiva.

Aprendizaje de habilidades sociales en un ambiente motivador para replicarlas.

Expresión de conflictos y defensas inconscientes descargadas en un espacio seguro.

Facilita la catarsis o liberación de la emoción contenida, a través de expresión de emociones o juego.

Afrontamiento de situaciones temerosas y que generan estrés

Promueve emociones y sensaciones de placer al relacionarse.

Construcción del sentido de si mismo y de los otros.

Estimula el desarrollo de habilidades cognitivas y búsqueda de soluciones.

Aumento de competencias sociales y pensamiento lógico y de autocontrol.

Fuente: Schaefer (2009: p.18-19)

Elaboración propia

Los juegos que se pueden incorporar en la terapia, de acuerdo a Corporación Opción (2013), pueden dividirse en:

Juegos de expresión corporal y movimiento: el juego corporal y de movimiento ayuda al niño o niña a reconstruir una relación confiable y sana con su cuerpo y el de otros, a reconocer sus límites y posibilidades y por lo tanto, a connotarlo con un sentido de eficacia, control, cuidado, valía y respeto. Esta forma de juego incluye el movimiento grueso, el movimiento fino, las danzas, el movimiento espontáneo y creativo del "como si..", el juego de espadas, la lucha y el juego de imitación.

Juegos de expresión plástica y narrativas: favorecen la posibilidad de expresar y transformar ideas, creencias, significados, emociones y sentimientos. Dentro de estas se encuentran el dibujo, los collage, los diarios de vida, cuentos y metáforas.

Juegos de expresión sensorial: mediante la conexión con las sensaciones se favorece la regulación fisiológica y emocional y la expresión e integración de las experiencias. Aumentan la confianza y maestría en el propio cuerpo. Dentro de esta categoría se encuentra la Bandeja de Arena, el agua, la arcilla, la pintura de manos.

Juegos de expresión afectiva: aquellas destinadas a discriminar, reconocer y nombrar estados emocionales y a dar y recibir afecto. Se describe el uso de mascotas.

Juegos de descarga y expresión emocional: apoyan la expresión de emociones displacenteras o negativas. Se usan aquí los guantes y la bolsa de box, los juegos de dardos, los cojines y las pelotas de goma suave.

Juegos de visualización imaginativa: orientadas al uso de la imaginación para favorecer la autoregulación de estados internos.

Juegos de expresión creativa: se incluye aquí el juego espontáneo y creativo, el cual permite al niño la expresión libre de su mundo interno.

Juego proyectivo simbólico: el niño proyecta a través del juego y mediante símbolos y metáforas, experiencias, emociones, preocupaciones, miedos y recursos. Los símbolos y las metáforas le proporcionan la seguridad que permite la expresión y luego procesar e integrar nuevos significados. La bandeja de arena, las marionetas, los títeres, las muñecas, entre otros, son utilizados por niños y niñas. Juegos de expresión dramática: favorece el ensayo de roles diversos, el ponerse en el lugar del otro, el jugar al "como si", ensayar habilidades sociales, y buscar y encontrar nuevas soluciones a las dificultades. Igualmente, facilita la distancia necesaria para la expresión de las vivencias. Se usan disfraces, máscaras, sombreros, entre otros.

Juegos de expresión musical: la música sintoniza directamente al sistema límbico en el cual las emociones son procesadas. Favorece entonces la regulación de la hiper e hipoactivación fisiológica y emocional y la conexión con otros. La improvisación musical, el tocar instrumentos son otros niños, son algunos ejemplos de técnicas utilizadas (p.22).

Así también, existe la psicoterapia evolutiva que integra las bases del paradigma piagetiano. La meta es el desarrollo de la persona, sentido de cambio,

transformación, creatividad y evolución. Se fundamenta en las teorías cognitivas estructurales y evolutivas las cuales según

Sepulveda, Alcaíno y Alonso (2012), enfatizan en la “transformación permanente de las estructuras psíquicas, dándose una progresión evolutiva, una nueva forma de conciencia, una ampliación del vivenciar, en un proceso dialectico, en el cual las significaciones evolucionan con la persona en la situación terapéutica, siendo el clínico constructivista evolutivo un participante activo en el proceso de crecimiento de la persona”.

La psicoterapia evolutiva pretende estimular el desarrollo del humano a hacia estructuras en equilibrio, diferenciadas e integradas, por consiguiente se dirige a cambios estructurales profundos, a partir de procesos de descentración y objetivación de la realidad. A través de las técnicas utiliza la acción (juegos espontáneos o guiados, juegos de reglas, dramatizaciones, rolle playing, títeres, entre otros), palabra (dibujo, plastilina, historias, etc.) e imagen (diálogo verbal, cuentos, cartas, metáforas, etc.), las cuales emplea como mecanismos para que la persona pueda comunicarse en un espacio de soporte efectivo.

La terapia cognitivo conductual es un modelo que se caracteriza por ser estructurada, sistemática y flexible para adaptarse a cada niño o niña y los adultos significativos para estos. Tiene como componentes, incrementar la seguridad, habilidades de crianza, psicoeducación, relajación para la mejora fisiológica, modulación afectiva, procesamiento cognitivo, narrativas de trauma y desarrollo de proyecto. Sin embargo se considera efectiva cuando se integra terapia de apoyo y de juego para abordar sentimientos, pensamiento y conductas. Esta fue creada por el Dr. Albert Ellis en 1956 y es conocida como la Terapia Racional Emotiva Conductual (TREC). De acuerdo a su creador, ante una circunstancia o estímulo, cada persona reacciona o responde a partir de un proceso de significación o evaluación en base a los objetivos, deseos y metas de cada uno. Suele emplearse para abordar problemáticas somáticas y por lo regular los niños y adolescentes son sensibles a que la sintomatología presentada no es real por lo que se hace una asociación de los síntomas físicos y proceso psicológico a partir de la alianza

terapéutica. Las técnicas empleadas van desde la hipnoterapia, relajación, tratamiento conductual del dolor entre otras (Ledo, Ledo y Ramos 2012).

La terapia conductual es otro modelo empleado hoy en día que busca crear nuevas condiciones para el aprendizaje. A partir de analizar los comportamientos de los problemas, se determinan las metas u objetivos a incorporar en la terapia y se determina el plan de seguimiento. Algunos de los elementos a considerar son: a. las conductas desadaptativas identificadas se aprenden a partir de las leyes de aprendizaje por consiguiente las técnicas terapéuticas deben basarse en las averiguaciones empíricas de la persona y los fundamentos teóricos de la psicología experimental b. la terapia se enfoca a modificar las conductas desadaptativas que se evidencien; debe abarcar las cogniciones y emociones que se generan a partir de la conducta de forma concreta y directa, c. se basa en los problemas actuales de la persona, d. es necesario evaluar los resultados del tratamiento, e. no es necesaria una relación estrecha con la persona ya que lo que busca es el diagnóstico, evaluación y tratamiento.

Dentro de las estrategias terapéuticas, se puede emplear el refuerzo positivo, refuerzo negativo, moldeamiento, modelamiento, economía de fichas, control de estímulos, técnicas aversivas, autocontrol y desensibilización automática (Ledo, et al 2012).

De acuerdo a Salles (2003), la terapia psicoanalítica se aplica a partir de la comprensión y autoobservación que le facilitará al niño o niña desarrollar su potencia, liberar energía psíquica a partir de sus fantasías para generar una construcción. Esto permitirá la toma de conciencia sobre la conducta defensiva innecesaria que genera una alteración emocional. Emplea métodos para la inmadurez y características de cada niño o niña para abordar los problemas psicológicos y perturbaciones que repercuten en el desarrollo. Se basa en el presente para generar cambios estructurales y poder adaptarse al desarrollo normal. Salles (2003) afirma:

Los elementos inconscientes se interpretan de manera sistemática desde afuera hacia adentro, lo que da por resultado la secuencia interpretativa de afecto-defensa-impulso. Bajo estas circunstancias el terapeuta anticipa las resistencias inconscientes y permite la expresión de las manifestaciones transferenciales y su

maduración, hasta lograr una neurosis de transferencia completa, a través de la cual se resuelven los conflictos neuróticos” (p.127).

La meta en la terapia psicoanalítica es aumentar el control y la influencia del Yo, convertir lo inconsciente a consciente de una forma efectiva y activa. Esta requiere condiciones que favorezcan y promuevan el manejo de la resistencia y la transferencia. Para el caso de las y los niños es necesario formar una alianza a partir del juego, verbalización e interpretación a partir de utilizar a terapeuta como un objeto libidinal y agresivo de la transferencia, es decir un Yo o Superyó auxiliar. El terapeuta verbaliza las percepciones del niño hacia el mundo para que el Yo sea reforzado y la construcción del Ello sea bajo para que tenga un control efectivo yoico.

La terapia gestáltica gestada por Violeta Oaklander, es considerada eficaz ya que pone como punto de partida el darse cuenta, la responsabilidad de lo que sucede y sabiduría del organismo para autorregularse en base al ambiente para conservar el equilibrio. En su experiencia de aplicación del enfoque, Fernández (s.f) ha desarrollado una guía para aplicar el enfoque gestáltico con niños y niñas en la cual destaca que este proceso terapéutico ayuda al niño/niña a transferir el aprendizaje a situaciones de la vida cotidiana. Para ello es necesario considera la función del terapeuta, el trabajo terapéutico, las herramientas a utilizar y los objetivos a lograr. La metodología que propone incluye: diagnóstico (inicial, intermedio y final) en los cuales se deber tomar en cuenta el trabajo con sí mismo a partir del estado físico y sensorial, emocional, mental y social. Al trabajar con la o el niño se ha de considerar: abstenerse de interpretar, emitir juicios, confrontar e identificar las expectativas, aceptarlo como es, identificar el nivel en el que se encuentra y partir de ahí, promover el autoconocimiento, iniciar desde lo más sencillo para luego abordar lo difícil, no forzar a hacer o decir lo que no desee, respetar la resistencia y proceso, enfocarse en los problemas específicos que surjan, estar alerta del proceso y guiar la responsabilidad del comportamiento.

La terapia sistémica familiar, tiene como objetivo asociar en el presente el sistema de una familiar y transformar a las personas al cambiar las posiciones de

los miembros de la familia a partir de las experiencias subjetivas. Este enfoque fue propuesto por Minuchin en 1974 quien concluye que la familia es una estructura significativa natural que va determinando las respuestas que tienen los integrantes a partir de los estímulos que se generan entre los mismos; esta se evidencia en la protección psicosocial de los miembros y externamente en la acomodación y transformación de la cultura (Minuchin 2004). Así mismo plantea la necesidad de identificar hipótesis diagnósticas sobre el relacionamiento de la familia en su contexto total y las conductas sintomáticas de cada integrante.

El proceso terapéutico consiste en identificar en la familia: los límites, los subsistemas, el ciclo evolutivo de la familia, las alianzas y coaliciones familiares, problemas de distribución jerárquica del poder, el tipo de límites intra y extra familiares; así mismo es necesario evaluar la flexibilidad al cambio, fuentes de apoyo y estrés, y la forma en que el síntoma es aprovechado para mantener sus interacciones. Dentro de las técnicas empleadas están: coparticipación (cercanía, intermedia y distante), reencuadre (escenificación, enfoque, intensidad), reestructuración (frontera, desequilibramiento, complementariedad) y realidades.

#### 1.2.4 La Violencia contra la Mujer y Niñez

La problemática de la violencia contra las Mujeres, cada día es más visible cuando esta es manifestada en su máxima expresión: Femicidio. Del año 2008 a 2016 en Guatemala de acuerdo a datos del Grupo de Apoyo Mutuo, han muerto 6,423 mujeres de forma violenta. Sin embargo, previo a la muerte de las féminas, existe un trayecto que socialmente es minimizado y aunque se han realizado esfuerzos por atender y prevenir la misma, aún persiste en la sociedad la violencia física, sexual, verbal, patrimonial y económica. Por consiguiente el Ministerio Público del 2008 hasta el 2013 recibió 51,525 denuncias de Violencia contra la Mujer a nivel nacional lo que evidencia que esta lamentablemente va en incremento. Sin embargo, esta problemática no solo repercute en la integridad de las mujeres ya que estas, en su mayoría, son madres o abuelas de familia y se hacen cargo de las y los niños. Guatemala actualmente cuenta con población joven, entre las cuales

se encuentran madres que tienen un promedio de 2 o 3 hijos o hijas quienes han víctimas directas o indirectas de la violencia ejercida en contra de su madre.

De acuerdo a Asensi (2007), las y los niños no necesariamente son víctimas sólo porque sean testigos sino porque viven la violencia. Muchos de ellas y ellos son víctimas en la cual creen que es una forma de relacionamiento normal entre los adultos. Dado a que se encuentran en fase de crecimiento, van conformando su personalidad y toman los modelos de crianza y cuando este se da en un ámbito violento, interiorizan los roles (maltratador o maltratada) para posterior manifestarlos en comportamientos que no logran calificar como apropiados o no.

Las y los niños primordialmente deben crecer en un ámbito y contexto seguro libre de violencia conformado por sus padres o cuidadores quienes requieren perfilar un estado sano, de afecto, sensible, competente, de protección, satisfacción de necesidades, bienestar cálido y digno. Sin embargo cuando la violencia ocurre en el hogar, es necesario que se promueva el reconocimiento, respeto, derechos y condiciones para atenderla y prevenirla sobre todo en aquellos casos en donde la vulneración a las y los niños es mayor.

De acuerdo a Corporación Opción (2013) a partir de los procesos de organización temprana del cerebro, se inicia un ciclo transgeneracional de experiencias (positivas, contenedoras, dignificantes, afectuosas) que prepara al ser humano para el futuro por consiguiente cuando se ejerce violencia o se cosifica al niño o niña el impacto en el desarrollo será significativo desde muy temprana edad. “Si la trayectoria vital de niños y niñas a edades tempranas se caracteriza por la violencia y el abuso y por lo tanto, la imprevisibilidad, el estrés y el miedo son experiencias crónicas o habituales, las respuestas fisiológicas y endocrinológicas naturales al stress se gatillarán de manera persistente y se desarrollarán y estabilizarán respuestas adaptativas destinadas a la supervivencia, pero desajustadas o desadaptativas para su entorno (Perry, 2000)”.

Espinosa (s.f), afirma que las repercusiones que pueden tener las y los niños se manifiestan en la esfera física, cognitivo, afectivo, social y emocional. Así mismo ha hecho una distinción de consecuencias por exposición de la violencia directa e indirecta hacia las y los niños producto de la Violencia contra la Mujer:

Tabla 4. Consecuencias de la Violencia contra la Mujer en la Niñez

<b>Principales Consecuencias</b>	
Exposición Directa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecuencias físicas: retraso en el crecimiento, alteraciones del sueño y de la alimentación, retraso en el desarrollo motor, etc.</li> <li>• Alteraciones emocionales: ansiedad, depresión, baja autoestima, trastorno de estrés post-traumático, etc.</li> <li>• Problemas cognitivos: retraso en el lenguaje, absentismo escolar, fracaso escolar, etc.</li> <li>• Problemas de conducta: falta de habilidades sociales, agresividad, inmadurez, delincuencia, toxicomanías, etc</li> </ul>
Exposición Indirecta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacidad de las víctimas para atender a las necesidades básicas de las niñas y niños, por la situación física y emocional en la que se encuentran. Lo que puede generar situaciones de negligencia y abandono hacia los niños y niñas.</li> <li>• Incapacidad de los agresores de establecer una relación cálida y afectuosa cercana con sus hijas e hijos. Lo que puede generar serios problemas de vinculación afectiva y establecimiento de relaciones de apego.</li> </ul>

Tomado de: Espinosa (s.f: p.3)

Elaboración propia

A esto, Ochaíta y Espinosa 2004, citado por Espinosa (s.f) refiere que esto comprueba que una buena parte de los problemas en las y los niños que son testigos de la violencia tiene que ver con la incapacidad de los progenitores de satisfacer las necesidades biológicas, psicológicas y emocionales; no hay diferencia entre las consecuencias de un niño que sea expuesto de forma o indirecta lo cual coincide con otros actores pero el origen de los problemas será diferente por consiguiente el proceso de intervención. Así también se ha discutido si estas afectaciones al niño y niña podrían ser consideradas una forma de maltrato infantil a lo cual afirman que sí ya que las consecuencias que se generan en las y los niños

en su desarrollo pueden estar asociadas a situación de abandono o negligencia producto de la incapacidad de los padres de satisfacer de forma adecuada las necesidades básicas además de las agresiones físicas, emocionales, entre otras son similares a las que reciben sus madres o figuras femeninas que cumplen el rol.

Siguiendo a Espinosa (s.f), cuando suceden este tipo de sucesos contra las y los niños es necesario identificar la cantidad de tiempo al que ha sido expuesto, tipo de violencia (física, psicológica, directa, etc), edad, relación con agresor y víctima, entre otras variables que pueden dar orientaciones para establecer un plan de tratamiento. Es necesario reconocer que el estado emocional será de mucha influencia para el desarrollo de estos niños y niñas por consiguiente, la misma autora referida anteriormente, ha caracterizado el desarrollo de las y los niños testigos o víctimas de violencia contra la Mujer en diferentes ámbitos:

- Desarrollo social: Dificultades de interacción social e interpretar claves sociales, agresividad, inhibición, poca habilidad de resolución de problemas sociales, tendencia a interpretar de forma hostil la conducta de los otros.
- Desarrollo emocional: Falta de empatía, limitante para expresar y comprender emociones, tanto propias como ajenas, poco autocontrol de la propia conducta
- Desarrollo cognitivo: Baja autoestima, indefensión aprendida, evitar nuevas tareas por miedo al fracaso y/ a la frustración, egocentrismo cognitivo y social, juicios morales heterónomos: más permisivos con sus transgresiones que con las de los demás.

En ese mismo sentido, Asensi (2007) quien cita a Wolak, afirma que los efectos en los niños, víctimas o testigos de la violencia de género se pueden clasificar en:

Tabla 5. Efectos de la Violencia de Género en Niñez Víctima o Testigos

<b>Problemas Físicos:</b>
- Retraso en el crecimiento
- Dificultad o problemas en el sueño y en la alimentación

- Regresiones
- Menos habilidades motoras
- Síntomas psicósomáticos (eczemas, asma, etc.)
- Inapetencia, anorexia

#### **Problemas Emocionales:**

- Ansiedad
- Ira
- Depresión
- Aislamiento
- Autoestima baja
- Estrés Post- Traumático

#### **Problemas Cognitivos:**

- Retraso en el lenguaje
- Retraso del desarrollo
- Retraso escolar (rendimiento)

#### **Problemas de Conducta:**

- Agresión
- Crueldad con animales
- Rabietas
- Desinhibiciones
- Inmadurez
- Novillos
- Delincuencia
- Déficit de atención-hiperactividad
- Toxodependencias

#### **Problemas Sociales:**

- Escasas habilidades sociales
- Introspección o retraimiento
- Falta de empatía, agresividad , conducta desafiante

Tomado de: Asensi (2007: s.p)

Elaboración propia

Las posturas referidas sobre las consecuencias e impacto que tiene la violencia en las y los niños es un marco referencial para atenderla y prevenirla de forma urgente a través de modelos integrales que ayudarán a superar los daños tanto a las y los niños como a brindar orientaciones a los progenitores o cuidadores. Los efectos que producen esta exposición a la violencia pueden variar de acuerdo a cada caso, sin embargo Asensi (2007) afirma que según los estudios de niños mayores con las características referidas anteriormente, tienen una mayor frecuencia y probabilidad de repetir el ciclo de violencia en contra de sus parejas. Esto se debe a la exposición continua y prolongada de eventos violentos y abuso de poder que marcaron su desarrollo y todo lo que implicó.

Todo patrón violento de comportamiento y relación lo aplicarán en sus relaciones interpersonales a partir de conductas sexistas, violentas y patriarcales. Así mismo se reafirman las siguientes creencias y valores hacia con sus madres, producto de la violencia: “El hombre es el que manda y los demás deben obedecer”, “La mujer es inferior al hombre y no tienen los mismos derechos”, “Si un hombre golpea a una mujer es porque se lo merece o bien ella lo provoca”, etc. A partir de este sistema patriarcal que reproduce conductas machistas, los hombres siguen considerando que la mujer y sus hijos e hijas son objetos de su propiedad por lo que tiene la potestad para decidir sobre ambos.

Una de las alternativas para prevenir esta problemática es una educación que promueva la igualdad, a partir de un modelo coeducativo así como prevenir la violencia. La escuela es el primer contexto que puede facilitar al desarrollo para remediar las carencias familiares. Sin embargo el abordaje de la prevención de la violencia hoy en día en nuestro país, dependerá de las condiciones del sistema educativo entre otros factores como la expertíz que se tenga para abordarlo. Por consiguiente desde hace ya varios años, existen organizaciones que están haciendo esfuerzos no solo para prevenir la violencia sino también para atender la misma dada las repercusiones que esta tiene en nuestra sociedad.

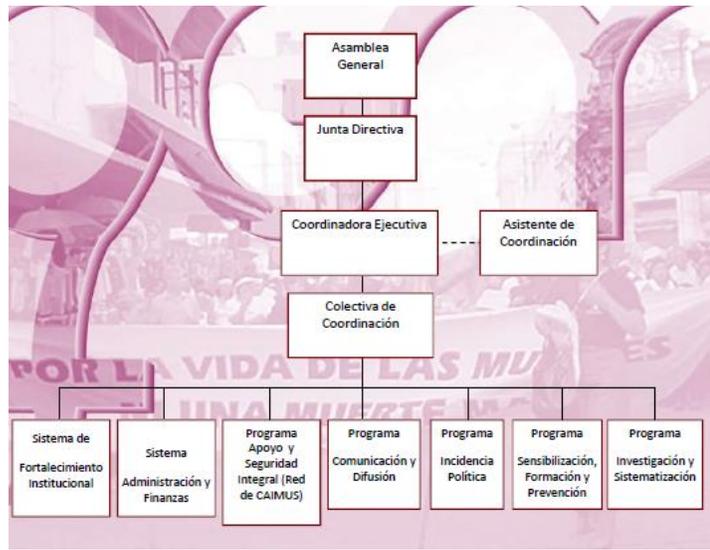
### 1.3 Grupo Guatemalteco de Mujeres y los Centros de Apoyo Integral para Mujeres de Violencia Contra la Mujer –CAIMUS-

#### 1.3.1 Antecedentes del Grupo Guatemalteco de Mujeres –GGM-

Grupo Guatemalteco de Mujeres es una entidad feminista, sin fines de lucro, que surgió en 1988 como grupo de autoayuda. En 1989 adquirió su identidad como GGM y su personería jurídica como Asociación no lucrativa el 15 de noviembre de 1991. Desde sus inicios, GGM ha participado activamente en la reivindicación de los derechos humanos de las mujeres, por medio de la ejecución de programas específicos, así como impulsando, proponiendo y apoyando desde el movimiento guatemalteco de mujeres, iniciativas que coadyuven a la defensa de los derechos humanos de las mujeres, aprobación de leyes y políticas públicas. Como grupo de autoayuda se tuvo la percepción de que la violencia contra la mujer era una problemática social que no estaba siendo visibilizada y que no existía una respuesta social para las sobrevivientes. Siendo uno de los derechos fundamentales de toda mujer, gozar de una “vida libre de violencia”, GGM se propone dar una respuesta integral ante la violencia, opresión y discriminación en contra de las Mujeres además de aportar significativamente para ubicar la problemática en la opinión pública y para interés del Estado, con estudios e investigaciones sobre violencia contra las mujeres sus causas y consecuencias y el Femicidio como su máxima expresión (Grupo Guatemalteco de Mujeres, 2011).

Dentro de su misión propone “contribuir a erradicar todas las formas de opresión, subordinación, discriminación, racismo y violencia contra las mujeres en la sociedad guatemalteca” al igual que en su visión ha establecido ser “Una organización feminista, reconocida en el ámbito nacional e internacional, pionera en el abordaje integral de la violencia contra las mujeres, que multiplica y consolida su experiencia en leyes y políticas públicas para prevenir, atender y erradicar la problemática” (Grupo Guatemalteco de Mujeres, 2008). Su estructura organizativa está conformada de la siguiente manera:

Figura 4: Organigrama Institucional



Tomado de: Grupo Guatemalteco de Mujeres (2011: s.p)

La filosofía de GGM se basa en el reconocimiento de que la violencia hacia las mujeres es producto de las relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres, relaciones opresivas legitimadas por la sociedad patriarcal y machista. Esto quiere decir, que la violencia no es considerada el resultado de la pobreza, la falta de educación, la drogadicción o el alcoholismo, los cuales son sin duda, factores que agudizan la violencia, pero no son la causa.

Para llevar a cabo su misión y visión se ha planteado como objetivo general, “contribuir a erradicar todas las formas de opresión, subordinación, discriminación, racismo y violencia contra las mujeres en la sociedad guatemalteca”. Así mismo define como objetivos específicos:

- Difundir información sobre la situación de violencia contra las mujeres en Guatemala y posicionar a GGM en los medios de comunicación.
- Estudiar de las causas y consecuencias de la subordinación y violencia contra la mujer para proponer y validar estrategias de intervención.
- Articular esfuerzos con diferentes espacios de coordinación para promover y fiscalizar los mecanismos institucionales que garanticen el pleno desarrollo de las mujeres.

- Estimular el proceso de empoderamiento de las mujeres a través del conocimiento de sus derechos y el ejercicio de su autonomía.
- Diseño de herramientas metodológicas para la sensibilización, formación y prevención.
- Fortalecer y desarrollar capacidades internas de la institución para la gestión de recursos y sostenimiento financiero.
- Optimizar el funcionamiento logístico, administrativo y Financiero.

Grupo Guatemalteco de Mujeres, cuenta con un Centro de Apoyo Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia desde 1991, el cual surgió como una iniciativa ante la falta de una respuesta humana, eficaz y oportuna de parte del Estado hacia esta problemática. Para el año 2000, decidieron trasladar la experiencia en atención de esta problemática a otros entes públicos y privados, reduciendo la atención del Centro considerablemente. Sin embargo, se enfrentó el obstáculo de la falta de un Plan Nacional que brindara el marco estratégico para abordar la problemática en Guatemala. Es por ello que, a partir de su participación en la Red de la No Violencia *contra las Mujeres*, GGM promovió la aprobación del Reglamento de la Ley de Violencia Intrafamiliar, con el cual se dio vida a la Comisión Nacional para la Prevención de la Violencia Intrafamiliar y en contra de las Mujeres (CONAPREVI), desde donde participó activamente en el diseño del Plan Nacional de Prevención de la Violencia (PLANOVI).

Los Centros Integrales, son parte de las respuestas alternativas consideradas en el PLANOVI, ejecutadas por organizaciones civiles de mujeres para atender, prevenir y erradicar la Violencia. El centro tiene como fin: a) apoyar a las mujeres que enfrentan violencia a resguardar su integridad personal, la de sus hijas e hijos, b) que inicien un proceso de desculpabilización y que puedan recuperarse emocionalmente de los efectos traumáticos de la violencia, c) que descubran su derecho a gozar de una vida libre de violencia y logren su empoderamiento. (Grupo Guatemalteco de Mujeres, 2011).

### 1.3.2 Modelo Integral de Grupo Guatemalteco de Mujeres

El enfoque multidisciplinario del Modelo de Atención Integral desarrollado por GGM, contempla dos grandes líneas estratégicas: la atención e intervención. La atención que se brinda a través de sus Centros de Apoyo Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia –CAIMUS- busca estimular el proceso de empoderamiento de las mujeres, a través del conocimiento de sus derechos humanos, el ejercicio de su autonomía y la identificación de las alternativas con que cuentan para enfrentarse a la problemática de violencia en la que están inmersas. Para ello, ha establecido 7 áreas de atención: 1. Atención Inicial, 2. Apoyo Psicológico, 3. Asesoría Legal, 4. Apoyo Médico, 5. Apoyo Social, 6. Grupos de Apoyo y Autoayuda, 7. Albergue Temporal.

La estrategia de intervención que tiene como objetivo promover un ambiente externo favorable hacia la prevención, atención y erradicación de la violencia contra las mujeres a nivel local, regional y nacional. Para ello, con los siguientes programas : a) Autocuidado, de las mujeres y el personal, b) Seguridad, de las mujeres y el personal, c) Prevención, sensibilización y formación, d) Investigación sobre violencia contra las mujeres y auditoría social, e) Cabildeo y negociación g) Apoyo telefónico. Ambas estrategias cuentan con un sistema de Administración y Finanzas y Fortalecimiento Institucional.

Los principios del modelo son:

- El absoluto respeto a las decisiones que tomen las mujeres, principio básico e inalienable que guía el accionar.
- Brindar acompañamiento y asesoría a las mujeres que lo solicitan, describiéndoles los escenarios de acuerdo a la experiencia
- Promover un ambiente cálido y libre de juicios
- Basarse en la solidaridad entre mujeres
- No ser una entidad religiosa ni política – partidista

Actualmente el grupo cuenta con varios Centros de Apoyo Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia CAIMUS, los cuales son atendidos por profesionales de las áreas de Trabajo Social, Psicología, Médica y Legal en

diferentes puntos estratégicos a nivel nacional, los cuales están ubicados en la ciudad y departamentos de Escuintla, Baja Verapaz y Suchitepéquez (Grupo Guatemalteco de Mujeres, 2011).

### 1.3.3 Marco Legal para la Atención Integral

Como parte de reconocimiento del ejercicio, goce y protección de los derechos humanos y la libertad establecida en la Constitución Política de la República de Guatemala así como en el marco regulatorio internacional en materia de derechos humanos, en el cual se ha evidenciado el problema de violencia y discriminación en contra de las mujeres, niñez y adolescencia que se ha generado en el país, el cual se ha agravado dada las relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres en las diferentes esferas, a partir del año 2008 entró en vigencia la Ley contra el Femicidio y otras Formas de Violencia contra la Mujer.

La misma, ha considerado diferentes aspectos entre ellos artículos que regulan la atención de las mujeres sus hijos e hijas:

Artículo 3. Definiciones. Para los efectos de esta ley se entenderá por:... Asistencia integral: La mujer víctima de violencia, sus hijas e hijos, tienen derecho a servicios sociales de atención, de emergencia, de apoyo, de refugio, así como de recuperación. La atención multidisciplinaria implicará especialmente: 1. Atención médica y psicológica. 2. Apoyo social. 3. Seguimiento legal de las reclamaciones de los derechos de la mujer. 4. Apoyo a la formación e inserción laboral...Artículo 13. Derechos de la víctima. Es obligación del Estado garantizar a la mujer que resulte víctima de cualquier forma de violencia, los siguientes derechos: a) Acceso a la información. b) Asistencia integral...Artículo 16. Centros de Apoyo Integral para la Mujer Sobreviviente de Violencia. Es obligación del Estado garantizar el acceso, la pertinencia, la calidad y los recursos financieros, humanos y materiales, para el funcionamiento de los Centros de Apoyo Integral para la Mujer Sobreviviente de Violencia...(p.1).

Dichos artículos ratifican la necesidad de que tanto las mujeres sobrevivientes de violencia como sus hijos e hijas tienen derecho a que se les brinde una atención integral a partir de las condiciones que genere el estado a través de los Centros de Apoyo Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia –CAIMU-.

#### 1.3.4 Situación Actual de los CAIMUS

En el informe anual circunstanciado 2016 elaborado por el Procurador de los Derechos Humanos Jorge De León Duque, en el capítulo de “Albergues para mujeres víctimas de VCM (CAIMUS)” afirma:

Entre 2013 y 2015 se presentaron serias carencias en los albergues para mujeres víctimas de violencia, pues el Ministerio de Gobernación no entregó oportunamente el financiamiento debido, llevando a debilitar el modelo de los CAIMUS y algunos albergues privados tuvieron que cerrar. En 2016 la incidencia de las organizaciones de mujeres y el acompañamiento de la PDH, permitieron que el presupuesto de 2017 se fortaleciera, asignándose Q 9 500,000.00 para el Grupo Guatemalteco de Mujeres que administra los CAIMUS y Q 11 000,000.00 para otros albergues (Petén, Chiquimula, Chimaltenango, Quetzaltenango y Sololá) (p.106)

Los datos presentados anteriormente, demuestran la realidad de los CAIMUS en cuanto a la falta de entrega de los recursos económicos los cuales sin duda dejaron secuelas dadas la priorización de acciones que tuvo que realizar la institución.

## II Planteamiento del Problema

La violencia contra las mujeres es una problemática histórica en la realidad guatemalteca que día con día se ha ido visibilizando socialmente como tal a partir de la Ley de Femicidio y otras formas de Violencia Contra las Mujeres. Según ONU Mujeres 2016, 1 de cada 3 mujeres son violentadas a nivel mundial. Para el caso de Guatemala, el Ministerio Público informó que desde el 2008 hasta el 2013 recibieron 51,525 denuncias de Violencia Contra las Mujeres a nivel nacional lo que refleja un alto grado de violencia en contra de ellas la cual cada vez va en aumento y que lamentablemente aún existe un sub registro de denuncias que no se catalogan como tal o bien no son hecho denunciados por las mismas mujeres por diversas circunstancias. Siguiendo esta misma fuente, en su mayoría las denuncias corresponden a mujeres entre 15 a 39 años de edad quienes se encuentran en una edad reproductiva teniendo un promedio de 2 a 3 hijos según las estadísticas demográficas y vitales Instituto Nacional de Estadística 2014. Al analizar estos datos, indica que al menos 150,000 eventos de violencia han sido presenciados por niños, niñas y adolescentes –NNA- quienes en su mayoría se crían con una figura femenina (madre, abuela, tía) por lo que podrían ser testigos de esta violencia ejercida en contra de las mujeres. Al consultar quienes son los que con mayor frecuencia agreden a las mujeres, son sus convivientes lo cual evidencia que la violencia se enmarca en un ámbito privado, es decir en el hogar.

Para un NNA la forma en como es criado durante su desarrollo se vea influenciado por las vivencias de su primer referente de socialización quien en la mayoría de los hogares guatemaltecos está representado por su madre y si a esto se le suma la violencia ejercida en contra de ella es evidente que de alguna u otra forma esta se verá reflejada a lo largo de la vida de estos NNA. La Ley de Femicidio y otras formas de Violencia Contra la Mujer 2008, según el Artículo 3 inciso d y el Artículo 16, como parte de su estrategia por atender este flagelo ha regulado que los Centros de Apoyo Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia –CAIMUS- son el ente responsable no solo de acompañar integralmente a las mujeres que han sido violentadas sino también a sus hijas e hijos. Dentro de las áreas de atención que contempla el modelo de intervención se encuentra el apoyo psicológico el cual

sin duda es una forma de contribuir no solo a atender las secuelas emocionales que pueden tener los NNA que han sido testigos de la violencia sino también se puede inferir que se convierten en una forma de prevenir que esta se siga perpetuando como parte del ciclo de violencia. El abordaje de esta problemática varía de acuerdo a la edad y para ello es necesario contar con un modelo de atención de acuerdo a cada grado de infancia por lo que esto implica una forma de atención más especializada que requiere de múltiples condiciones.

Es por ello que para atender a las y los hijos de mujeres sobrevivientes de violencia de uno de los CAIMUS es necesario establecer las acciones que contribuirán a mejorar la calidad de vida a partir de la salud mental de los NNA a partir del apoyo psicológico, por lo que se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la capacidad institucional de uno de los CAIMUS para brindar apoyo psicológico a hijos e hijas de mujeres sobrevivientes de violencia que se encuentran en la tercera infancia?

## 2.2. Objetivo del trabajo

### 2.2.1. General

Identificar la capacidad institucional que tiene uno de los CAIMUS para brindar apoyo psicológico a -niños y niñas que se encuentran en la tercera infancia- hijos e hijas de mujeres sobrevivientes de violencia, con el fin de fortalecer y sistematizar su respuesta.

### 2.2.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico del estado situacional del servicio psicológico que brindan a los hijos e hijas de mujeres sobrevivientes de violencia referidas a uno de los CAIMUS con el fin de identificar oportunidades de mejora.
- Proponer pautas de apoyo psicológico con enfoque de derecho, para hijos e hijas de mujeres sobrevivientes de violencia que se encuentran en la tercera infancia a partir de las necesidades identificadas.

## 2.3. Unidad de Análisis

### Capacidad Institucional

## 2.4. Definición Unidad de Análisis

### 2.4.1. Conceptual

La Capacidad Institucional se refiere a “la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas. Esta capacidad se construye fortaleciendo a la organización a partir de su diversidad, pluralismo, autonomía e interdependencia con relación a otras organizaciones en el sistema (Rosas, 2008, p.123-124)”.

### 2.4.2. Operacional

Para la presente investigación, se han identificado las siguientes dimensiones:

- Normas y Pautas
- Relaciones con otras Instituciones
- Estructura Organizacional
- Información Financiera y Física
- Gestión del Talento Humano
- Capacidad de Gestión

En el anexo 1, se describe cada una de las dimensiones con sus respectivos indicadores y preguntas.

## 2.5. Alcances y Límites

Actualmente, los CAIMUS brindan atención a mujeres sobrevivientes de violencia, sus hijos e hijas en diferentes departamentos del país. La mayoría de los centros tienen disponibilidad y apertura de que se lleven a cabo procesos de investigación que contribuyan a analizar la problemática de la violencia contra las mujeres, sus hijos e hijas y sus repercusiones. Por 8 años, la investigadora tuvo la experiencia de formar parte de equipo integral que brindó la atención a las mujeres, sus hijos e hijas por lo que se le facilitó la interacción y recopilación de información necesaria. Así mismo, le dieron acceso a la información sin que esta irrumpiera en

la dinámica de la organización. La investigación únicamente se limitó a determinar su alcance e identificar los aspectos más relevantes que están haciendo para atender a niños y niñas de la tercera infancia a partir de la información que se facilitó en el momento en el que se realizó la misma. Los datos que reflejó la investigación podrán ayudar a la toma de decisiones para la mejora institucional al respecto.

Una de las limitantes que se encontraron fue el agotamiento físico en alguna de las participantes lo cual se debe probablemente a la hora en la que se llevó a cabo la entrevista la cual fue establecida a partir de las oportunidades de horarios que tenían según su agenda; sin embargo en todo momento mostraron disponibilidad para colaborar en la misma. Así también, ya durante el desarrollo de la entrevista, algunas participantes fueron menos explícitas unas más que otras, ya que se percibía que les generaba un poco de ansiedad grabar la conversación a pesar de que se les explicó el procedimiento durante la firma del consentimiento informado.

## 2.6. Aporte

El investigar sobre la capacidad institucional con que cuentan el CAIMU Guatemala permitió generar evidencia de la respuesta de atención psicológica que se está dando a las y los niños de la tercera infancia para determinar cuan eficaz está siendo y con ello contribuir a minimizar los efectos de la violencia en los niños y niñas. Sin embargo el tener una radiografía real de las capacidades institucionales de uno de los CAIMUS dio parámetros de las necesidades a abordar para mejorar el servicio y así establecer planes de mejora.

Este ejercicio de evaluación de capacidades institucionales se sugiere replicarse en las demás áreas de atención y con ello hacer una evaluación integral de los servicios no solo para potenciar los puntos de fortaleza sino también para tomar decisiones para mejorar los puntos débiles y con ello buscar alternativas de apoyo a partir de datos reales. Esto forma parte de la transparencia y gobernabilidad de una institución que busca mejorar la atención de sus ciudadanos como parte de su mandato y compromiso.

### **III Método**

#### **3.1 Sujetos**

La muestra de la investigación estuvo conformada por un total de cuatro personas: dos profesionales de la psicología que laboran y brindan atención psicológica a hijos e hijas de mujeres sobrevivientes de violencia, una autoridad que tiene a cargo la coordinación de uno de los CAIMUS y una autoridad administrativa.

La misma se definió a partir de una muestra no probabilística que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), esta depende de las “causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador” (p.176).

Así mismo, se empleó el muestreo por conveniencia la cual se caracteriza por obtener información efectiva en el menor tiempo posible de acuerdo a las condiciones tanto del investigador como de los sujetos que colaborarán para el estudio (Sandoval, 1996).

#### **3.2 Instrumento**

El instrumento que se empleó para el estudio fue una entrevista semi estructurada con un total de 26 ítems distribuidos según el puesto que desempeñaban las participantes. Se solicitó a las sujetas su consentimiento informado para el desarrollo de la misma. Esta se aplicó en una sesión con un máximo de 45 minutos con cada sujeta. Fue conducida por la investigadora a partir de una guía de asuntos o preguntas para precisar la información necesaria para obtener mayor información la cual quedó grabada. Las preguntas fueron elaboradas por la investigadora a partir de los criterios a investigar y fue validada por un profesional en la materia de salud mental con expertiz en atención psicológica a niñez y un profesional en administración institucional social.

#### **3.3 Procedimiento**

A partir de la aprobación del anteproyecto de tesis se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Se continuó con la exploración bibliográfica relacionada al tema a investigar.

- Se gestionó la aprobación final de la entrevista por parte de los profesionales mencionados.
- Se continuó con el cronograma de actividades establecidas para el trabajo de campo.
- Se contactó a la institución oficialmente para proponer llevar a cabo el estudio.
- Se dió a conocer el objetivo y fin de la investigación a las autoridades de la institución.
- Se aplicaron las entrevistas en la institución (previo a firma de consentimiento informado).
- Se transcribió las entrevistas realizadas.
- Se categorizó la información obtenida en las entrevistas.
- Se llevó a cabo un análisis interpretativo de la información.
- Se discutieron los resultados a partir de información obtenida.
- Se elaboraron conclusiones y recomendaciones.

### 3.4 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se empleó fue de tipo descriptivo ya que pretendió recoger información sobre conceptos de manera independiente sin hacer correlación de las variables a estudiar

Para el diseño del mismo, se empleó la narrativa en la cual de acuerdo con Hernández, et al. (2014), “El investigador contextualiza la época y lugar donde ocurrieron las experiencias ... e identifica categorías y temas en los datos narrativos, para finalmente entretejerlos y armar una historia o narrativa general” (p. 92).

**IV Presentación de Resultados**  
Matriz 1. Dimensión 1: Normas y Pautas

No .	Indicador	Participante 1/ Psicologa1	Participante 2/ Psicologa 2	Participante 3/ Admond. 1	Participante 4/ Admond. 2
1	Estrategia de Atención			"tenemos dos está la estrategia de atención integral y luego tenemos la estrategia de intervención... la estrategia de atención integral se conforma de diferentes áreas; entre ellas está el área legal, el área de psicología, trabajo social, área médica y el albergue, también hay otras áreas como la atención inicial, el teléfono de emergencia y luego las estrategias de intervención son las que coadyuvan prácticamente y que están relacionadas... tenemos un programa de incidencia política, un programa de sensibilización, prevención y formación, programa de investigación y sistematización, programa de comunicación y luego un sistema de fortalecimiento institucional y sistema de administración y finanzas" <b>A1D11R1</b>	
2	Misión y Visión	"búsqueda del empoderamiento de las mujeres a través de las diferentes áreas que el centro proporciona para la atención de las mujeres ...trabajo social, el área legal, el área de psicología...". <b>P1D11R1</b> " la misión de la institución es contribuir erradicar todas las formas de violencia, opresión, subordinación y discriminación, racismo y violencia contra las mujeres en la sociedad guatemalteca". <b>P1D12R2</b> "La visión es que somos una organización feminista reconocida en el ámbito nacional e internacional sobre el abordaje integral de la violencia contra las mujeres". <b>P1D12R3</b>	" erradicar o contribuir a la erradicación de la violencia contra la mujer y la visión es acompañar o apoyar a ese fortalecimiento para que las mujeres puedan tomar decisiones y salir de la situación o la problemática de la violencia" <b>P2D12R1</b> "la que más hacemos en mi área es fortalecer o empoderar a las mujeres para que ellas puedan decidir o salir del ciclo de la violencia es la estrategia de empoderamiento" <b>P2D11R2</b>		" de atención tenemos una estrategia que se llama de empoderamiento, que es la que se encarga de dar los lineamientos para brindar atención integral a las mujeres sobrevivientes de violencia a través de los centros de apoyo integral para mujeres sobrevivientes de violencia...la otra estrategia que es la de intervención pero ese es el modelo del modelo de atención...la verdad es que las estrategias no me recuerdo de los nombres pero si en plan estratégico hay como unas cinco estrategias para la atención pero también que incluyen toda la parte de intervención que tiene el modelo". <b>A2D11R1</b>
3	Objetivos y Metas	"fomentar el empoderamiento de las mujeres... que	" la meta de la institución es erradicar...		

4	<p style="text-align: center;"><b>Limites Institucionales</b></p>	<p>ellas puedan conocer sus derechos y puedan solicitar lo justo...tener el acceso a ciertos derechos que tienen como mujeres y que en la actualidad tal vez no los tienen. El empoderamiento también es poder también tener ellas una decisión, poder decir no y eso lo logramos a través del acompañamiento psicológico"  <b>P1D1I3R4.</b> "la atención de las mujeres están el área de trabajo social, el área legal, el área de psicología que todas juntas contribuimos a ese empoderamiento de las mujeres...el área de albergue temporal, el área médica..." <b>P1D1I4R5 "</b>  por ejemplo que venga una mujer sobreviviente de violencia y que tenga a su hijo que tenga algún padecimiento, se puede brindar el apoyo pero no va a ser lo primordial para poder atender a esa señora, entonces el enfoque y todos los servicios van a ir dirigidos de forma primaria tal vez hacia las mujeres"  <b>P1D1I4R9</b> "depende de la historia del niño, si la violencia ha sido directamente por un papá que pues lo violenta o que lo denigra en su autoestima, pues definitivamente se le brinda el acompañamiento psicológico y a la madre se le asesora para que accione en cuanto a la parte legal, pero depende mucho de la decisión que tome la mamá o la encargada del menor para ver que se acciona, porque uno de los principios de GGM pues es tomar en cuenta las</p>	<p>fortaleciendo a las mujeres para que puedan tomar sus decisiones, acompañarlas cuando soliciten el apoyo y que ellas también puedan ampliar a su familia ... a través del acompañamiento, de esa manera la institución está logrando alcanzar no solamente a las mujeres sino también a la niñez, a los niños o a los hijos de las señoras que buscan este tipo de acompañamiento o apoyo" <b>P2D1I3R3</b></p>		
---	---	--	---	--	--

		decisiones de las mujeres" P1D114R10			
5	Función Legítima			<p>"En la ley contra el femicidio y contra otras formas de violencia contra la mujer, hay dos artículos ... ahí está precisamente donde se mencionan los CAIMUS específicamente para la atención integral y pues sí es legítima definitivamente y la importancia que tienen estos centros de apoyo integral para mujeres sobrevivientes de violencia... nosotros como Grupo Guatemalteco de Mujeres tenemos cuatro centro pero se ha estado haciendo la incidencia para que otras organizaciones tengan su propio CAIMU y pongan en práctica el mismo modelo de atención"</p> <p>A1D111R2</p>	<p>"Sí responde a lo que está estipulado dentro de la ley sin embargo aquí tenemos nosotros ese conflicto que ahí habla de violencia contra las mujeres... si debería sólo de ser penal, lo que se lleva sería un problema si eso nos exigieran... las necesidades que traen y todo las quieren resolver por otra vía que es la de familia generalmente"</p> <p>A2D115R2</p>

Matriz 2. Dimensión 2: Relaciones con otras Instituciones

No.	Indicador	Participante 1/ Psicologa1	Participante 2/ Psicologa 2	Participante 3/ Admond. 1	Participante 4/ Admond. 2
6	Reconocimiento de la Institución		" porque la especialización de la institución es con las mujeres... hay momentos en los que se necesita referir a las mujeres para que puedan llevar a sus niños por alguna situación diferente a violencia contra la mujer a otras instituciones ...también hay otras situaciones donde el Grupo Guatemalteco de Mujeres no tiene apoyo en situaciones de tipo legal o tipo educativo, no lo brindamos directamente como fortalecimiento a la violencia contra la mujer porque puede que no esté relacionado al tema" P2D2I7R4		
7	Relaciones entre Institución y otras	"el tema central acá es la violencia contra las mujeres, entonces cuando en algún momento pues no es únicamente este apoyo el que ellas necesitan ... se coordinan con otras instituciones para que en ese lugar le puedan dar el apoyo" P1D2I7R6			
8	Influencia toma de decisiones			"aunque se centraliza actualmente la toma de decisiones yo creo que todo tiene que ser viendo el bienestar para las mujeres... todas las relaciones cuestan porque desde incidencia tiene que estar yendo al Congreso... nos habían dejado fuera del presupuesto y si nos hubieran dejado fuera del presupuesto yo creo que se hubieran podido cerrar varios centros y las mujeres hubieran sido afectadas..." A1D2I8R4 "trabajan muy de cerca que con la Conaprevi, la Seprem para estar haciendo	"A veces hay mucho conflicto porque tienden a ver posiciones de no aceptar, especialmente cuando son entre las mismas instituciones que trabajamos en la misma problemática... cuando tenemos ese relacionamiento con ellas que puede ser para acompañar y fortalecer los procesos pues hemos tenido una buena relación, donde cuesta un poco es entre las instituciones que a veces deberíamos de estar más unidas y ahí es donde vienen ese conflicto" A2D2I8R3

				<p>incidencia allá en el Congreso"  <b>A1D2I8R6</b> "por supuesto que se ven influenciadas si no se tiene una buena relación y si no se tiene una buena incidencia"  <b>A1D2I8R7</b></p>	
9	Opinión Ciudadana			<p>"buzón de sugerencias no hay... sí se han atendido algunas denuncias...si se tiene que conformar una terna de investigación..."  <b>A1D2I8R8</b></p>	<p>" generalmente la ciudadanía no conoce mucho de esto, no tiene mayor conocimiento ni interés sino más te buscan cuando necesitan un apoyo...la verdad en lo general la ciudadanía no, al menos yo no conozco que emitan opiniones al no ser las opiniones que han dado algunos hombres que dicen que esas instituciones de mujeres se están solo afectando a los hombres...en cuanto a que las mujeres lo que más hacen es la queja cuando a ellas no se quedan conformes con algo...se trata de solucionar... hay cosas que obviamente no las podemos hacer porque no están dentro de la vía legal"  <b>A2D2I9R4</b> "si le damos e seguimiento...si a mí me viene una queja de que en un Caimu paso tal cosa entonces yo miro el expediente, lo reviso veo que dice y se indaga..." <b>A2D2I9R5</b></p>

Matriz 3. Dimensión 3: Estructura Organizacional

No.	Indicador	Participante 1/ Psicologa1	Participante 2/ Psicologa 2	Participante 3/ Admond. 1	Participante 4/ Admond. 2
10	Funciones acordes	<p>" la institución no se dedica específicamente a la atención de niños y niñas, sin embargo si se ha brindado esa atención cuando son niñas que han sido violentadas sexualmente o cuando son los hijos o las hijas de las mujeres sobrevivientes de violencia que en algún momento tal vez son víctimas colaterales de esa violencia de la cual han sido objetos las mamás .. o que entran en esa batalla y quedan en medio de dos bandos ... muchas veces han sido manipulados, entonces se les ha brindado el acompañamiento psicológico, y cuando ha sido violencia sexual el acompañamiento legal también"</p> <p>P1D3I10R7</p>	<p>" las principales funciones de la institución es fortalecer a la mujer para que a través de ella los niños puedan ver esos cambios para salir de esa situación de violencia dado que si ellos son directamente los protagonistas de una situación de violencia entonces a los niños se les acompaña en la parte psicológica para que puedan darle un re-significado a la vivencia que tuvieron y lo puedan asimilar de otra forma para que puedan avanzar en su plan de vida, su desarrollo evolutivo y todo lo que viene a partir de otra edad...eso lo trabajamos directamente aquí en psicología"</p> <p>P2D3I10R5</p>		
11	Distribución de funciones equitativas	<p>" pues todas las áreas porque puede ser que el trabajo social apoye para solicitar los documentos que se necesitan en el Renap o que hacer alguna gestión o coordinación con alguna otra institución, entonces es trabajo social que lo hace. El área legal si es un proceso de violencia sexual acompaña durante todo ese proceso legal, en los juzgados o en ampliaciones de denuncia, en todos esos aspectos lo hacen. Y psicología para brindar también el</p>	<p>" trabajo social hemos visto que ha ayudado a los niños a encontrar lugares donde puedan tener acceso a una mejor educación y a salud ... en la parte legal acompañan a las niñas o a los niños para poder declarar en alguna audiencia y que ellos puedan hablar con libertad sin miedo y que ellos se sientan confiados que hay alguien que les está acompañando ..."</p> <p>P2D3I11R6</p>		
12	Áreas de la Organización	<p>" pues todas las áreas porque puede ser que el trabajo social apoye para solicitar los documentos que se necesitan en el Renap o que hacer alguna gestión o coordinación con alguna otra institución, entonces es trabajo social que lo hace. El área legal si es un proceso de violencia sexual acompaña durante todo ese proceso legal, en los juzgados o en ampliaciones de denuncia, en todos esos aspectos lo hacen. Y psicología para brindar también el</p>	<p>" trabajo social hemos visto que ha ayudado a los niños a encontrar lugares donde puedan tener acceso a una mejor educación y a salud ... en la parte legal acompañan a las niñas o a los niños para poder declarar en alguna audiencia y que ellos puedan hablar con libertad sin miedo y que ellos se sientan confiados que hay alguien que les está acompañando ..."</p> <p>P2D3I11R6</p>		

		acompañamiento o si en algún momento tienen que ir al juzgado, los menores o para poder también darles ese acompañamiento para poder sanar parte del trauma... el apoyo también se brinda en albergue temporal ...también es el apoyo médico porque si están desnutridos o si les duele un diente una muela entonces se les lleva" P1D3I11/12R8			
13	Áreas según Plan Estratégico				"no tenemos áreas realmente para niñez porque nuestra función es atender a mujeres sobrevivientes de violencia, atendemos hijos e hijas que son testigos de la violencia ... si se les da ese apoyo a nivel de psicología y a menores de edad que vienen por un problema de mujeres ..por algún problema de violencia sexual, sin embargo son mínimas las historias de vida de niñas con violencia sexual. Ahora bien, en el área de albergue, ellos ingresan con sus mamás verdad, niños de hasta 13 años..." A2D3I13R8 "por ejemplo no tenemos escuelita...una maestra que se encargaba de trabajar con los niños" A2D3I13R9 " plan estratégico en sí no tiene plasmado eso porque nuestra misión no va encaminada a eso, aunque si es algo importante que en algún momento tuvimos... se trabajaba el plan psicoeducativo... incluso se trabajaba psicología con un grupo de niños ...pero igual que las mismas situaciones que hemos tenido, no se ha podido reconstruir eso que sería bueno plantearlo en el próximo plan estratégico" A2D3I13R11

Matriz 4. Dimensión 4: Información Financiera y Física

No	Indicador	Participante 1/ Psicologa 1	Participant e 2/ Psicologa 2	Paticipante 3/ Admond. 1	Participante 4/ Admond. 2
14	Recursos Económicos		" creo que los cuatro hacen falta, primero el financiero para poder tener la parte tecnológica y la infraestructura y equipamiento ...tenemos un pequeño espacio que aunque pareciera muy adecuado y muy bonito pero si nos dedicáramos específicamente a los niños creo que se necesitarían otros implementos dentro del equipo que tenemos actualmente e igualmente la infraestructura no tenemos un salón específicamente para los niños porque los utilizamos para ambas atenciones para personas adultas y para niños, igualmente el tecnológico porque no tenemos como test o juegos instalados en computadoras para que podamos acompañar a los niños ... algunas páginas hasta están bloqueadas y aunque no nos dedicamos a niños a veces hay algunas cosas que no se pueden bajar de nuestros equipos"	"este año realmente podríamos decir que fue muy bueno... a la red de CAIMUS ya se les pudieron adjudicar fondos de una unidad del Ministerio de Gobernación a partir de la incidencia, hay una dirección que está en el Tercer Viceministerio del Ministerio de Gobernación que se llama UPCV, es la Unidad de Prevención del Delito Comunitario... para que fuera más ágil, más rápido...ha sido realmente un esfuerzo muy grande y un avance ... en las instituciones del estado todo tiene que ser así tal y como ellos lo dicen... tienen sus reglamentos y uno se tiene que basar a eso ... ha sido muy difícil la ejecución de las compras y al fin como pudieron les lograron contratar al personal ...después otra batalla difícil para ver cuantos meses porque no les querían pagar retroactivo..."	"Realiza sus gestiones de recurso pero es muy difícil encontrar esos recursos especialmente cuando hay atrasos con los fondos que da el estado... han realizado gestiones con algunas cooperantes que si nos apoyan en ciertas cosas y lo más que se puede lograr a veces e que autoricen que mientras tanto utilicen ese dinero para cubrir las necesidades...trata n de buscar a veces haciendo consultorías especialmente las compañeras que están en investigación... en incidencia..."
15	Instalaciones y equipamiento	" la parte económica porque el material que existe tal vez es más enfocado para los adultos que para los niños, sí hay material pero tal vez es un poco limitado porque no cubre tal vez todas las necesidades que se pudiera servir ...el poder elaborar tal vez un manual o un método para poder trabajar en esas atenciones hacia los niños creo que si haría falta en el centro...infraestructura a creo ... en la parte financiera tal vez el tener una compañera más del área verdad que pueda tener también esa facilidad para poder trabajar con niños porque creo que eso también es un elemento muy importante que no todas las personas pueden tener tal vez esa capacidad porque de alguna manera pues nos adecuamos a lo que tenemos... sugeriría una persona más dentro del equipo para poder no sobrecargar también al equipo que ya está"	"si tenemos la infraestructura, el dinero, el equipo vamos a tener la opción de tener al personal adecuado"	"sí, ellos siempre andan haciendo incidencia primero digamos en el Ministerio de Gobernación y luego digamos ver cuando ya pasa el presupuesto al Congreso pues ahí andan cabildeando y haciendo ahí sus reuniones y su incidencia" A1D4114R9 " infraestructura	"No tienen capacidad porque cuando ya tuvimos la experiencia, primero antes cuando la defensa publica tenía parte de atención como especial para las mujeres ellos nos mandaban a decir que porque les estábamos mandando tanta gente, que ellos ya no podían con eso ...hubo una asociación pero también nos pidió que por favor minimizáramos porque no se daba abasto con tanta gente...cuando otras organizaciones han tenido problemas nos refirieron casos de ellas y nosotras también estábamos con problema y era como complicado,
16	Tecnología	" la parte económica porque el material que existe tal vez es más enfocado para los adultos que para los niños, sí hay material pero tal vez es un poco limitado porque no cubre tal vez todas las necesidades que se pudiera servir ...el poder elaborar tal vez un manual o un método para poder trabajar en esas atenciones hacia los niños creo que si haría falta en el centro...infraestructura a creo ... en la parte financiera tal vez el tener una compañera más del área verdad que pueda tener también esa facilidad para poder trabajar con niños porque creo que eso también es un elemento muy importante que no todas las personas pueden tener tal vez esa capacidad porque de alguna manera pues nos adecuamos a lo que tenemos... sugeriría una persona más dentro del equipo para poder no sobrecargar también al equipo que ya está"	"si tenemos la infraestructura, el dinero, el equipo vamos a tener la opción de tener al personal adecuado"	"este año realmente podríamos decir que fue muy bueno... a la red de CAIMUS ya se les pudieron adjudicar fondos de una unidad del Ministerio de Gobernación a partir de la incidencia, hay una dirección que está en el Tercer Viceministerio del Ministerio de Gobernación que se llama UPCV, es la Unidad de Prevención del Delito Comunitario... para que fuera más ágil, más rápido...ha sido realmente un esfuerzo muy grande y un avance ... en las instituciones del estado todo tiene que ser así tal y como ellos lo dicen... tienen sus reglamentos y uno se tiene que basar a eso ... ha sido muy difícil la ejecución de las compras y al fin como pudieron les lograron contratar al personal ...después otra batalla difícil para ver cuantos meses porque no les querían pagar retroactivo..."	"Realiza sus gestiones de recurso pero es muy difícil encontrar esos recursos especialmente cuando hay atrasos con los fondos que da el estado... han realizado gestiones con algunas cooperantes que si nos apoyan en ciertas cosas y lo más que se puede lograr a veces e que autoricen que mientras tanto utilicen ese dinero para cubrir las necesidades...trata n de buscar a veces haciendo consultorías especialmente las compañeras que están en investigación... en incidencia..."

				<p>estamos bien porque el albergue es una casa grande, cómoda que tiene un bonito patio pero... bueno yo hablo del albergue del Caimu Guatemala, el de Rabinal no lo conozco pero creo que si tendrían que poner un área de equipamiento así como para que ellos tengas sus jueguitos verdad, en el de Suchitepéquez tal vez todo el equipamiento realmente porque digamos que tengan sus juegos y que tengan así otras cosas como más educativas y ponerles tal vez como sus computadorcitas ahí para que ellos puedan ya estar interactuando"  <b>A1D4I15/16R12</b>  "también ponerles como una su escuelita, pero si sería como que en todos los CAIMUS se diera esa implementación"  <b>A1D4I15R13</b> " lo que pasa es que fondos hay, pero a veces no sé si se tiene como miedo ejecutarlos...se ejecuta ya corriendo de último entonces esa es una de las limitaciones también porque si ya se tiene un plan de trabajo... se centraliza, entonces hay que estar pidiendo permiso y autorización"  <b>A1D4I14R21</b></p>	<p>pero siempre hemos tratado de resolver, eso sí."  <b>A2D4I14R7</b> " De psicología también lo ideal fuera que tuvieran una psicóloga permanente pero lo que estamos haciendo es que las mismas psicólogas que están atendiendo externamente se trasladan...debería haber un área de psicología específica para ellos ... la maestra que les de ese acompañamiento ...también es muy difícil tener un área más amplia para que ellos puedan tener espacios adecuados para jugar ... pero también se está resguardando la integridad física de las señoras y de sus mismos hijos entonces la situación es un poco compleja..."  <b>A2D4I14/15R10</b>  "Pues tal vez sería el financiero... que nos den más porque no alcanza para eso es básico que tenga la institución que aportar ese recurso específico para los niños. En cuanto a infraestructura sería interesante tener un espacio exclusivo para los niños porque lo tenemos ahí muy pequeñito... si es necesario tener para una condición más cómoda..."  <b>A2D4I15R11</b></p>
--	--	--	--	---	--

17	Transparencia del uso y manejo de recursos			<p>" Nosotros nos sujetamos a la ley de contrataciones del estado, además todas las leyes por ser fondos públicos... nos regimos con reglamento de viáticos, Guatecompras, la ley del Iva, la ley del impuesto sobre la renta... tenemos que está haciendo esas declaraciones...nosotros nos tenemos que regir en la ley orgánica del presupuesto...a la ley de ingresos y egresos que se aprueba cada año, también a la ley orgánica de la Contraloría General de Cuentas ...tenemos un manual de combustible que es interno, tenemos un manual también de compras, tenemos un manual de caja chica y un manual de alimentarios, de bienes como mobiliario y equipo y bienes fungibles ... por ejemplo de "X" proyecto vamos a hacer una compra igual, hacemos tres cotizaciones, hacemos unos cuadros de cotización...entonces esas son los manuales que nosotros nos regimos" A1D4I17R14</p> <p>"nosotros tenemos que hacer un plan de compras al inicio de cada año... si se tiene también que elevar y se tiene que publicar en una dirección de compras y contrataciones del estado" A1D4I17R15</p>	<p>"Bueno, yo ahí no tengo mayor conocimiento... primero hay un sistema de administración y finanzas y ahí entra todo lo contable, entonces hay un formato de solicitud de compras...tienen sus expedientes y todo eso, nosotros solicitamos algo y tenemos que llenar un documento de esto... los CAIMUS en el interior tienen sus cajas chicas y ellas todo lo que gastan tienen sus cuadros donde envían todos sus gastos de lo que hicieron, ya envían todas sus facturas y todo lo informan..." A2D4I17R12</p> <p>" hay una metodología por ejemplo si nos dan viáticos ...se llama "viáticos constancia"... el otro que es el del "viáticos anticipos"...son de la contraloría y están registrados" A2D4I17R13</p>
----	--	--	--	---	--

Matriz 5. Dimensión 5: Gestión del Talento Humano

No.	Indicador	Participante 1/ Psicologa1	Participante 2/ Psicologa 2	Participante 3/ Admond. 1	Participante 4/ Admond. 2
18	Cantidad y Calidad del Recurso Humano	"hubiera alguien como una psicopedagoga tal vez porque también a través de esos conocimientos ir hilvanando esa parte educativa con la parte psicológica, en relación al tema	"yo creo que principalmente una psicóloga especializada en niñez, una psicopedagoga tal vez, una maestra en el caso del albergue..." P2D5I18R8	" lo que nos ha constado un poco es la médica, porque sus honorarios son bastante altos; tuvimos pero por una u otra razón se fueron de la organización...se derivan a través de	

		de violencia contra la mujer creo que sería algo muy bonito que se tuviera ya de fijo para poder tener ese programa de que las mamás puedan venir acompañadas de sus hijos e hijas para poder tener ese apoyo mientras ellas reciben el apoyo en el área legal, el apoyo de trabajo social y el apoyo con la psicóloga. Dentro del albergue temporal que también es otro equipo multidisciplinario que aborda a las mujeres, sus hijas e hijos... ahora no hay maestras ... no solamente que cubra los requisitos dentro de lo que establece el ministerio de educación sino que también el poder fomentar esa parte de todas las destrezas que se adquieren a través de estos mecanismos, de igual manera verdad si pudiera haber la nutricionista que también en algún momento había y ahora ya no, creo eso también ha hecho mucha falta ... el área médica considero muy importante dentro ese equipo multidisciplinario que podía también brindar más refuerzo al abordar las necesidades de las historias que se presentan"		las trabajadoras sociales" A1D5I18R10 "falta realmente cubrir la plaza de educadora porque las compañeras trabajadoras sociales son como que las que les miran..." A1D5I18R11	
19	Tipo de Organización Institucional				

20	Salarios			<p>" fíjese que definitivamente si se tienen que mejorar aunque si nos dan un bono...si mejoran los salarios que es lo mejor, va a subir mucho el pasivo laboral... tal vez otro bono... porque la verdad es que si se cuenta con fondos..."</p> <p><b>A1D5I20R16</b></p>	<p>"dicen que si hay política salarial pero yo no la conozco pero no me parece a veces muy justa, no sé qué criterios tienen para decir cuánto le pagan por ejemplo a una trabajadora social a una psicóloga y a una abogada, no son los mismos salarios, a mí no me parece eso justo porque todas son profesionales, puede ser que alguna no se haya graduado, pero por el tipo de trabajo que hacen...para mí que todas las profesionales deberían recibir un salario parejo... sin embargo todas tienen una profesión y asumen una responsabilidad con la profesión que tienen"</p> <p><b>A2D5I20R14</b></p>
21	Manual de Funciones y Competencias Laborales			<p>"considero que el manual de normas y procedimientos es bien importante y no está hecho...eso lo va a llevar de la mano a uno"</p> <p><b>A1D5I21R17</b></p>	<p>"para empezar nos lo tienen que socializar porque yo no puedo decir que tienen que reforzar si yo no tengo conocimiento de que manuales hay y que dice, el único manual que tengo que volver a leer es el de bienvenida, pero a mí me parece que ya hay que actualizarlo y revisarlo"</p> <p><b>A2D5I21R15</b></p>
22	Plan de Capacitación	<p>"en la actualidad no veo que tenga esa función porque no hemos recibido ningún tipo de capacitación desde el año pasado"</p> <p><b>P1D5I22R13</b> "En el área de psicología si hemos buscado la forma de poder ir a ciertas actividades negociando el tiempo ...dentro de nosotras ha surgido como esa necesidad de formarnos en la parte de niñez porque creo que también es como un vacío que tenemos...hemos asistido a algunas conferencias para poder armar un grupo de apoyo enfocado para las</p>	<p>"Tengo como dos años si no me equivoco más o menos, que no hemos tenido capacitación directamente creo que en ninguno de los temas "</p> <p><b>P2D5I22R10</b> " Yo creo que lo que he recibido, lo he recibido directamente de las excompañeras de psicología con quienes aprendí la parte de atención de violencia contra la mujer y que va muy de la mano con los niños...en este tema creo que si pero tal vez no enfocado directamente tal cual como lo trabajamos aquí en</p>		

		<p>mujeres que han tenido conflictos en los juzgados de niñez...poder comprender un poco de por qué ha sucedido esas situaciones hasta llegar a estos problemas de niñez"</p> <p>P1D5I22R14</p>	<p>el CAIMU, sino de manera general que no va hacia las metas..."</p> <p>P2D5I22R11</p>		
23	Incentivos	<p>" Económico al final del año pero creo que también en selectivo no sé si es todos los años algo garantizado... tal vez no es un incentivo laboral, pero si también en algún momento el apoyo en situaciones emergentes creo que también se da hacia el personal.. en las horas que me he quedado más tiempo, reponerme ese tiempo creo que también no es incentivo pues pero creo que también vale la pena mencionarlo"</p> <p>P1D5I23R15</p>	<p>"El autocuidado que nos brinda, creo que como una o dos veces al año..."P2D5I23R12</p>		
24	Evaluación de Desempeño	<p>" No siempre...No es algo formal, de lo que yo me he enterado es que lo hacen preguntando y monitoreando como va tal cosa o como es el trabajo de tal persona, al final del año pasado creo yo que vino una persona a hacer evaluaciones pero no nos dicen que hay que mejorar o si estuvo bien esto o si estamos haciendo bien las cosas o no, sino únicamente están brindamos la información pero nunca obtenemos la retroalimentación"</p> <p>P1D5I24R16 " Ese proceso fue de un día para otro (refiriéndose a la evaluación de desempeño del año pasado) pero también entiendo si nos dicen tal fecha</p>	<p>"En este año no tuvimos creo que fue el año pasado que tuvimos una"</p> <p>P2D5I24R13 "lo que le eliminaría tal vez la manera tan rápida tal vez como que se hizo como muy automática; pase uno, pase dos, pase tres, y tal vez no tener ese espacio, ese tiempo para asimilarlo más de manera más tranquila y agregaría la parte de la retroalimentación que no fue dada porque nos quedamos en incógnita y ¿Cómo Salí? o ¿y cómo fue?" P2D5I24R14</p>		

		<p>van a ser evaluadas todo mundo va a estar pensando en las respuestas verdad entonces creo que también me parece que es lo adecuado, pero como te digo no hay retroalimentación entonces a mi si me gustaría... además agregaría las felicitaciones"</p> <p>P1D5I24R17 "las preguntas son como muy cuadradas que no da como mucho chance, no sé si estarán estandarizadas o así sea o sea en parte la persona que evaluó pero son muy esquemáticas, es decir que preguntan una cosa acá pero luego abajo es prácticamente los mismo... hay que responder en una escala de si y no, se me hace que tal vez no es la forma de poder responder las preguntas, también no dan chance tal vez a ampliar otros aspectos que tal vez si fueran necesarios también evaluar"</p> <p>P1D5I24R18.</p>			
--	--	--	--	--	--

Matriz 6. Dimensión 6: Capacidad de Gestión

No.	Indicador	Participante 1/ Psicologa1	Participante 2/ Psicologa 2	Participante 3/ Admond. 1	Participante 4/ Admond. 2
25	Plan Estratégico			" El plan estratégico no lo tengo muy presente como es pero yo siento que lo hacen, bueno antes se hacía creo que anual y ahora lo están haciendo multianual entonces yo creo que tener más conceptos para que nosotros lo podamos elaborar porque si no tenemos conceptos	"primero que se debe de evaluar en el momento que toca no atrasarnos porque ya cuando se atrasa ya no podemos decir que se cumplió o que no se cumplió ya el mismo atraso hace un incumplimiento, creo que es necesario porque es la guía que nos dan o los lineamientos de que es lo que tenemos que trabajar para lograr a través de las metas, de los

				no lo vamos a poder hacer" <b>A1D6I25R18</b>	objetivos llegar a una misión; creo que deberíamos de conocer todas el plan estratégico porque solo participamos algunas en la elaboración del plan estratégico...incluso como ayudaría a los informes de cada compañera conocer el plan estratégico de donde viene todo los indicadores, el plan operativo ...las motivaría más para hacer informes ...hay un objetivo que alcanzar porque a veces hasta ellas mismas se hacen sus propios objetivos" <b>A1D6I25R16</b>
26	Gestión de Calidad			" Siempre que solicitan algún apoyo económico para las mujeres, sus hijos e hijas tratamos de agilizarlo... las psicólogas dan el apoyo ...he visto de los niñitos que están si se les cuida y si necesitan algún servicio fuera de ahí pues si se gestiona aquí directamente con nosotros...yo veo que no se escatiman recursos para darles el apoyo tanto a las señoras como a los niños" <b>A1D6I26R19</b>	"uno debe tener cierta objetividad...es una cuestión de calidad y calidez aquí se repite mucho eso, exige mucho la institución eso que se da con las mujeres, yo creo que si hacemos esta cuestión de calidez tal vez nos faltaría más en la otra parte de cómo te digo tener personal, yo nunca vi una psicóloga que este especializada en niños pero si una psicóloga que se pueda dedicar solo a atender niñez... pueda dar acompañamiento a estas niñas ya sea por testigos o testigas de violencia o las niñas que si son directamente violentadas... de los testigos y testigas de violencia ya aquí lo que se hace de trabajo a mí me encantaría que se volviera a hacer los grupos de niños y niñas que trabajaron en un momento..." <b>A1D6I26R17</b>
27	Modelo de Atención Psicológica	"cada psicóloga va con sus propias herramientas abordando al menor que se nos presente, no existe un protocolo o un manual para poder atender" <b>P1D6I27R19</b> "La ventaja es que nos da la opción de partir de las necesidades del niño o la niña... aquí damos ese tiempo para crear el	"Creo que un modelo tal cual no porque si se aplica en el mismo sentido de como se hace hacia las mujeres...va desde la teoría de género y sexo, y nos enfocamos en la forma como lo ha brindado Giocoda Batres ...son los que más utilizamos, sus modelos de		

		<p>vínculo... para que el niño vaya teniendo ese acercamiento, la temporalidad para nosotras no existe porque tampoco tenemos un número limitado para las atenciones entonces eso también favorece para que podamos ir al ritmo con los niños... el niño va guiando ese acompañamiento y que de lo que va surgiendo también en su historia también se va abordando según él lo vaya soltando, entonces para mí eso pareciera una ventaja al no tener ese esquema"  <b>P1D6I31R20</b></p>	<p>atención"  <b>P2D6I27R15</b>  " Cuando atendemos a los niños directamente los que son testigos de la violencia o los que han sido vulnerados sus derechos sexuales en este caso las áreas a trabajar serían la parte sexual, la parte familiar, la parte psico-educativa y la parte social, dígame la parte económica porque a veces también el agresor o el presunto agresor cuando se ve descubierto lo que hace es también retirar la parte económica que por derecho los niños tienen, entonces se apoya a las mujeres en esta situación para que el niño también pueda a través de esa parte económica que le corresponde como derecho pueda tener acceso a la educación, a la salud y a todo lo que implica el crecimiento normal de un niño"  <b>P2D6I31R16</b> "a mí me parece muy bueno de hecho lo he utilizado muchas veces, he visto resultados, sin embargo creo que si se van agregando otras escuelas y técnicas de Gestalt u otras como logoterapias también ayudan pero la base central de esta señora funciona muy bien  (Gioconda Batres)  solo que no sola</p>		
--	--	--	---	--	--

			sino que la vamos adaptando "P2D6I31R17"		
28	Cronogramas, Planes y Programas			"Nosotros tenemos que hacer informes cuatrimestrales, tenemos un formato especial que son los avances, los logros, las limitaciones y eso tiene que pegar con los objetivos y los indicadores...hay una evaluación cada mes...presentamos alguna situación... es para conocimiento de normas, reglas ...conocimiento general" A1D6I28R20	" Lo que yo no conozco como usan ese cronograma, yo lo que he visto es pocos niños de un tiempo a esta parte... entonces tal vez eso te lo pudieron haber contestado mejor ellas, pero creo que se da la atención...si se debe de retomar, yo no he visto un cronograma de ellas o un plan o algo que estén haciendo con niños y niñas" A1D6I28R18
29	Indicadores			"Yo pienso que tal vez un ochenta y cinco por ciento, al menos en el programa...se fortalecieron mucho los CAIMUS..." A1D6I29R22	"nosotras creo que ahí tenemos un problema con los indicadores que tenemos, y que tiene que ver que son difíciles y que no tenemos instrumentos para medir esos indicadores...nuestro reto ahorita es crearle instrumentos a los indicadores que tenemos... nosotras tendríamos que ver realmente si esos son los indicadores porque hay veces hay cosas que se podrían unificar..." A1D6I29R18
30	Evaluación externa			" digamos en ser más exactas, no dejar las cosas al tiempo...llevar las cosas al día realmente deben ser muy cuidadosas en la conformación de expedientes... yo creo que apegarnos a la ley, si nos estamos rigiendo a la ley, apegarnos, no dejar las cosas de un día para otro" A1D6I30R23	"no sé qué han incorporado en la institución, yo no he visto que después de una evaluación externa hayan hecho un cambio...a mí no me han dicho esto se va a cambiar se va a hacer porque fulana dijo o por sugerencia de ustedes cuando hablan de evaluación...eso si lo desconozco" A1D6I30R19

## V Discusión de Resultados

Tras culminar con el proceso de recopilación y categorización de datos, fué necesario analizar la capacidad que están teniendo uno de los CAIMUS para brindar apoyo psicológico a las y los niños de mujeres sobrevivientes de violencia. Como bien lo señala Repeto (2004), quien cita a Hilderbrand y Grindle al realizar este proceso hay que considerar la “habilidad de desempeñar tareas apropiadas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad” (p.8). Es muy arbitrario decir que sí o no cuentan con las Capacidades Institucionales uno de los CAIMUS ya que esta dependerá de lo mínimo establecido en cada dimensión, entre otros factores, por lo que más adelante será analizada cada una de ellas.

Para llevar a cabo el diagnóstico del estado situacional del servicio psicológico que brindan a los hijos e hijas de mujeres sobrevivientes de violencia referidas a uno de los CAIMUS y con el fin de identificar oportunidades de mejora, se requiere contar con un manual o al menos las directrices de como se está llevando a cabo este proceso. En base a CAMAFU (2006) esto forma parte de uno de los elementos de la Capacidad Programática a considerar según los indicadores. De acuerdo a lo referido por una de las participantes al describir el modelo psicológico que se implementa, no se cuenta con parámetros ya que cada profesional emplea un modelo acorde a las necesidades que identifican en la niñez, por lo que no es posible medir la aplicación del mismo; es importante considerar todas las demás condiciones que favorecen el desarrollo del mismo las cuales tendrán que ver con las demás dimensiones (P1D6I31R20). Esto indica la necesidad de inicialmente, establecer pautas de apoyo psicológico con enfoque de derecho para estas niñas y niños dado que son una prioridad identificada. Lo cual concuerda con Pixcar (2012), quien en un estudio realizado concluyó que ante los conocimientos empíricos, es necesario el fortalecimiento institucional para el logro de los objetivos con eficacia y eficiencia, por consiguiente al contar con un modelo de atención se logrará además de alcanzar los objetivos para la mejora de la salud mental de las y los niños, tener un modelo especializado para este tipo de problemáticas. A partir de los resultados obtenidos en la investigación y la vasta

experiencia de las profesionales que acompañan a las y los niños sistematizar la misma a partir del modelo que cada una emplea, será el punto de lanza para otro proceso exploratorio de investigación no solo para rescatar sino valorar lo que están haciendo.

Aunque el alcance establecido para el estudio se limitaba a la Capacidad Institucional interna, referencias como las de una de las participantes " ...los fondos que nos da el estado directamente a través del Ministerio de Gobernación es precisamente para el funcionamiento de los CAIMUS ...siempre andan haciendo incidencia primero en el Ministerio de Gobernación y luego cuando ya pasa el presupuesto al Congreso pues ahí andan cabildeando y haciendo sus reuniones y su incidencia"(A1D4I14R9 y A1D4I14R5), hace alusión a lo que refería Rosas (2008), al considerar que en un proceso de evaluación de Capacidad Institucional esta se verá influenciada por el entorno económico, político y social, lo que evidencia la persistencia que han tenido como institución para lograr la asignación de fondos a partir de voluntades políticas, lo cual se convierte en un desafío para facilitar los servicios.

Para el presente estudio, la investigadora define la Capacidad Institucional de acuerdo al concepto acuñado por Rosas (2008), "la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas. Esta capacidad se construye fortaleciendo a la organización a partir de su diversidad, pluralismo, autonomía e interdependencia con relación a otras organizaciones en el sistema" (Rosas, 2008, p.123-124). Así también, estableció dimensiones para medir la Capacidad Institucional las cuales arrojaron los siguientes datos:

Dentro de las *Normas y Pautas* que maneja la institución, que constituyen la dimensión uno, en cuanto a la misión y la visión, y las estrategias de atención que contribuyen al desarrollo de las mismas, las participantes tienen claro el quehacer de la institución (P1D1I2R2, P1D1I2R3, P2D1I2R1 A1D1I1R1, A2D1I1R1 y P1D1I1R1). Sin embargo, les genera confusión la diferencia entre, la estrategia de atención y su modelo. Lo esperado es que el equipo de la institución encuentre la

relación entre ambos, para dirigir estratégicamente el quehacer a partir de sus recursos y poner en marcha los planes para lograr los fines (CAMAUFU, 2006). Una de las fortalezas es que las áreas que conforman el modelo de atención son identificadas con propiedad por las participantes. Adicionalmente, en relación al dominio de los objetivos, las participantes identifican el objetivo en concordancia con sus funciones, pero no una visión integrada de como los objetivos específicos responden al general; la meta institucional, fue omitida en sus comentarios, lo que podría dar lugar a una falta de claridad de estos conceptos (P1D1I3R4, P2D1I3R3).

Las participantes tienen los límites institucionales identificados a partir del quehacer, incluso tienen detectado hasta donde pueden llegar dependiendo de cada historia de vida (P1D1I4R9, P1D1I4R10). Sin embargo, aunque enfatizan que la prioridad son las mujeres sobrevivientes de violencia, atienden a los hijos e hijas de éstas y son conscientes, de que es necesario que se les incluya en el plan estratégico. El artículo 3 inciso d) y 16 de la Ley de Femicidio y otras formas de Violencia contra la Mujer legitiman el que hacer de los CAIMUS y la forma en cómo deben prestar la asistencia a las mujeres sobrevivientes, sus hijos e hijas, a lo cual las participantes de acuerdo a lo referido se adhieren como parte del cumplimiento de dicho mandato (A1D1I1R2, A2D1I5R2).

En la dimensión número dos, que se refiere a las *Relaciones con otras Instituciones*, las participantes coincidieron que existe un reconocimiento del quehacer institucional a partir de la atención que brindan a las mujeres, incluyendo motivos de referencia que no corresponden a la cobertura de atención, lo cual suele pasar dada la especialidad de la institución y la múltiples necesidades de las mujeres. Reconocen como algo necesario que las instituciones se relacionen entre ellas, para coordinar acciones y referir cuando la problemática no forma parte de su radio de acción. Como bien lo señala Repeto (2004) uno de los atributos de la Capacidad Institucional, es la coordinación que implica el modo en que los diversos actores y organismos estatales, tanto en el nivel sectorial como jurisdiccional, interactúan coherentemente, generando sinergias en función de sus tareas

asignadas y/o sus ventajas comparativas para cumplir los objetivos públicos previstos (P1D2I7R6, P2D2I7R4).

Ahora bien, en la influencia de las decisiones que toman las autoridades de las diferentes instituciones, como bien lo afirman las participantes, ha dado diversos resultados siendo uno de ellos la coordinación efectiva para el abordaje de la problemática de manera conjunta o bien discrepancia en la atención para las mujeres producto de los conflictos situacionales interinstitucionales. Una de las participantes afirma que las decisiones de las autoridades institucionales si influyen en la interacción interinstitucional, regularmente entre las mismas instituciones que abordan la problemática, por lo que requieren una armonización para el bienestar del bien común. Es evidente que mantienen un relacionamiento en diferentes esferas y las respuestas entre este relacionamiento ha sido positivo "trabajan muy de cerca que con la Conaprevi y la Seprem para estar haciendo incidencia allá en el Congreso" (A1D2I8R6), y negativo "a veces hay mucho conflicto porque tienden a ver posiciones de no aceptar, especialmente cuando son entre las mismas instituciones que trabajamos en la misma problemática... cuando tenemos ese relacionamiento con ellas que puede ser para acompañar y fortalecer los procesos pues hemos tenido una buena relación, donde cuesta un poco es entre las instituciones que a veces deberíamos de estar más unidas y ahí es donde vienen ese conflicto" (A2D2I8R3,). Esto coincide con el Instrumento de Capacidad Institucional (2017) el cual afirma que en las relaciones interinstitucionales hay que identificar los actores que tienen relación con la entidad, si se ven afectados por el accionar administrativo y visibilizar el poder de decisión de los actores sobre el desempeño de la institución y los espacios de convergencia.

En este mismo sentido, el punto de vista del ciudadano desde la postura en la que se encuentre podría influenciar de forma significativa el quehacer institucional desde una perspectiva externa, a lo cual las participantes afirmaron que como parte de uno de los principios de atención es la calidad y la calidez, una de las formas en las que toman en cuenta la opinión ciudadana es a través dar seguimiento a la inconformidad que puedan manifestar las usuarias a través de los servicios

(A1D2I8R8, A2D2I9R4, A2D2I9R5). La opinión ciudadana podría ser considerada otro indicador como lo plantea CAMAFU (2006) ya que permitirá estimar y evaluar la capacidad que se está teniendo.

En la dimensión número tres, que se refiere a la *Estructura Organizacional*, de acuerdo al Instrumento de Capacidad Institucional (2017), es necesario realizar un análisis de la estructura que tenga una institución a través de la distribución de funciones, cumplimiento de las tareas, capacidad para funcionar, delimitación de funciones y dependencias, así como las competencias generales. Dentro de las funciones que realiza la institución las participantes han dejado claro que su prioridad, como bien se ha mencionado anteriormente, son las mujeres sobrevivientes de violencia de acuerdo a su plan estratégico. Sin embargo atienden a las hijas e hijos de acuerdo al caso y la problemática. Pareciera que no reconocen del todo que están atendiendo a la niñez de tercera infancia, ya que analizan las necesidades de atención que requiere esta población. Esto podría deberse a la falta de personal, a las condiciones actuales y las que se requieren para atender a la niñez (P1D3I10R7, P2D3I10R5, A2D4I14/15R10, P1D4I14/15/16R11, P2D4I14/15/16R7).

Las participantes, tienen claridad de las áreas que responden a la estrategia de atención, no así a la estrategia de intervención, sin embargo, esto puede deberse al área de trabajo con el que se relacionan más. Se percibe que reconocen muy bien áreas y atribuciones institucionales establecidas que cada área tiene, lo cual es una capacidad positiva para brindar la atención necesaria a las y los usuarios (P1D3I11/12R8, P2D3I11R6). Como bien lo señala Rosas (2008) el nivel meso dentro de la Capacidad Institucional, se refiere al fortalecimiento institucional, que contribuye en la capacidad de gestión para mejorar las tareas y funciones de la institución y las que se encuentran a su alrededor para funcionar efectivamente. Por consiguiente, esta es una fortaleza del CAIMU.

En la dimensión cuatro, que se refiere a la *Información Financiera y Física*, el indicador de los recursos económicos fue uno de los aspectos en donde las participantes dieron referencias similares, de acuerdo a sus atribuciones y

necesidades. Sin embargo, una de ellas refirió que tuvieron avances dado a que la adjudicación de fondos que recibieron este año, fue a través de otro ente del estado diferente al que tuvieron en años pasados, lo cual es percibido como una respuesta alentadora. No cabe duda que el contar con el recurso económico de forma puntal y de acuerdo a lo previsto según el presupuesto institucional, se convierte en un reto ya que Rosas (2008) afirma que uno de los factores que influyen en la Capacidad Institucional indicada, son los suficientes recursos y materiales según cada rol (A1D3I14R3).

Así también, coinciden que para tener mejores condiciones para la atención de la población que apoyan, incluyendo a la niñez de tercera infancia, el recurso económico permitirá tener infraestructura, equipamiento, recurso humano, tecnológico, entre otros aspectos que favorecerán el desarrollo de los objetivos. Esto coincide con lo que refiere el Instrumento de Capacidad Institucional (2017) al afirmar que en el criterio de información financiera y física se debe observar el requerimiento y disposición de recursos físicos y financieros (tecnologías, sistemas de información, infraestructura, etc). Cabe mencionar que aunque en los relatos no se evidencia la expresión no verbal de las participantes, al abordar este tema, se percibió cierta preocupación lo cual puede asociarse con el nivel de compromiso, corresponsabilidad y credibilidad a lo que realizan a favor de la población (P1D4I14/15/16R11, P2D4I14/15/16R7, A1D4I15/16R12, A1D4I15R13, A2D4I14/15R10, A2D4I15R11).

El trabajo que ha realizado la institución por más de 25 años, les ha permitido poner en marcha acciones que favorezcan a la niñez, por consiguiente tienen claro las necesidades que se requieren para atender de forma efectiva; lamentablemente estas se han visto interrumpidas por el incumplimiento o desembolso tardío de los fondos. Como bien lo afirma el Informe Anual Circunstanciado del Procurador de los Derechos Humanos 2016, “entre 2013 y 2015 se presentaron serias carencias en los albergues para mujeres víctimas de violencia, pues el Ministerio de Gobernación no entregó oportunamente el financiamiento debido, llevando a debilitar el modelo de los CAIMUS y algunos albergues privados tuvieron que cerrar” (p.106). La

entrega tardía de estos recursos ha generado un debilitamiento sistemático sobre el actuar de los CAIMUS, del cual no se han repuesto pese a que en actualidad según lo manifestado por una de las participantes, ya cuentan con los recursos temporalmente para este año. Esto ha generado temor en la ejecución de los fondos, lo cual es una respuesta lógica ante la inestabilidad que han tenido en los últimos años " lo que pasa es que fondos hay, pero a veces no sé si se tiene como miedo ejecutarlos...se ejecuta ya corriendo de último, entonces esa es una de las limitaciones también porque si ya se tiene un plan de trabajo... se centraliza, entonces hay que estar pidiendo permiso y autorización" (A1D4I14R21).

De acuerdo a CAMAFU (2006), las relaciones externas que la institución tenga con otras de su misma visión o no serán indispensables para trabajar de forma colectiva. Estas serán a partir de las habilidades que se realicen para establecer acciones de beneficio mutuo incluyendo organizaciones, gubernamentales, internacionales, académicas, comunitarias, de comunicación, sector privado, entre otras. Esto contribuiría a mitigar el impacto que tiene la tardía asignación de recursos ya que esto les ha obligado a la gestión de otras fuentes de ingresos para la sostenibilidad de su mandato pero estos no son suficientes para dar cobertura (A2D4I14R6, A2D4I14R7). La red de apoyo podría ser uno de los mecanismos secundarios que podrían dar soporte cuando tengan estos inconvenientes económicos que afectaran directamente su quehacer, sin embargo una de las participantes afirma que la red no cuenta con la suficiente capacidad para atender la demanda de las referencias por lo que continúan brindando los servicios con las condiciones disponibles (A2D4I14R6, A2D4I14R7).

Con respecto a la transparencia del uso y manejo de los recursos, las participantes afirman que cuentan con un sistema administrativo y financiero que implementa todas las disposiciones para la administración y rendición de cuentas de acuerdo a lo regulado por el estado y el cooperante, así como por lo establecido internamente por la institución (A1D4I17R14, A1D4I17R15, A2D4I17R12, A2D4I17R13). Aunque no quedo grabado dentro de la entrevista, hicieron referencia que cuentan con sus respectivos manuales de procedimientos para el mismo. Esto

evidencia que cuentan con una estructura y lineamientos para la ejecución de los fondos. Respecto a esto, CAMAFU (2006) afirma que la capacidad de establecer un sistema administrativo- financiero es a parte medula del funcionamiento de una institución, por consiguiente los mecanismos que refiere una de las participantes que implementan, son una oportunidad para dar credibilidad al uso y manejo de los recursos.

La dimensión cinco que hace alusión a *la Gestión del Talento Humano*, en cuanto a la cantidad y calidad del recurso humano, las participantes hacen hincapié de las necesidades de contar con personal para cubrir las necesidades de la niñez, de acuerdo a las acciones que antiguamente habían implementado (nutricionista, psicopedagoga, psicóloga infantil ) o bien que implementan pero que requiere de un sobre esfuerzo para ser cubiertas (medica, educadora) (P1D5I18R12, P2D5I18R8, A1D5I18R10, A1D5I18R11). Esto confirma la necesidad de contar con talento humano especializado que dé respuesta a la niñez, ante las consecuencias que genera el ser víctima o testigo de la violencia. Una de las problemáticas que atienden de esta población es el abuso sexual por consiguiente, Sinclair y Martinez (2006) en un estudio que realizaron concluyeron que es importante complementar las intervenciones especializadas con el niño(a) y su madre, con la generación de contextos reparadores, en que distintos actores sociales que se vinculan con el niño(a) puedan colaborar, directa o indirectamente, en la reparación de los efectos del abuso, contribuyendo así al imperativo ético de dar respuesta efectiva al sufrimiento de los muchos niños y niñas que han visto afectado su desarrollo por el abuso sexual. Por consiguiente, se podría inferir que la especialidad del recurso humano es clave para la intervención con la niñez.

Los salarios que devengan el recurso humano, de acuerdo a la mayoría de las participantes, sugieren que mejoren dada la responsabilidad y capacidad técnica de las colaboradoras con la que ejercen su trabajo. Coinciden con que podría convertirse en un estímulo de reconocimiento al recurso humano que dependerá del análisis de las autoridades institucionales a partir de las condiciones financieras (A1D5I20R16, A2D5I20R14). Con respecto al manual de funciones y competencias

laborales, las participantes desde su punto de vista debe ser socializado (A1D5I21R17, A2D5I21R15). Dada la expertiz de la población que atienden, la capacitación al recurso humano será necesaria para el abordaje del modelo de atención. A esto refieren la mayoría de las participantes, que desde el año pasado que no han recibido alguna formación institucional sin embargo desde su iniciativa personal lo han hecho en temáticas relacionadas a la niñez. (P1D5I22R13, P1D5I22R14, P2D5I22R10). Estos tres aspectos, corresponden a lo que refiere CAMAFU (2006) en relación al liderazgo, ya que enfatiza en la importancia de la participación activa, constante y corresponsable de todos los colaboradores que forman parte de la institución ya que permitirá renovarse, enfrentar las adversidades y mantener su espíritu a partir de sus estándares.

En relación a lo incentivos laborales las participantes refieren que estos se enmarcan en la reposición de tiempo y una jornada de autocuidado anual (P1D5I23R15, P2D5I23R12). La evaluación de desempeño es otro de los indicadores que si llevan a cabo la institución, pero de acuerdo a las participantes este proceso podría mejorar en cuanto a metodología y retroalimentación de las fortalezas y aspectos a mejorar (P1D5I24R16, P2D5I24R14, P1D5I24R17, P1D5I24R18). A estos aspectos, el Instrumento de Capacidad Institucional (2017) los relaciona con el Análisis del Talento Humano que debe formar parte de una institución, para analizar el recurso humano con el que cuenta a partir de las políticas de personal y remuneración económica.

La Capacidad de Gestión corresponde a la dimensión seis. Sobre el conocimiento y dominio del plan estratégico y plan operativo, las participantes refirieron tener valoraciones diferentes en la cual una de ellas pareciera que no conoce o no se recordaba de ambos y la otra participante hace recomendaciones para la evaluación de la aplicación y la socialización con todo el recurso humano como una oportunidad para la elaboración de informes (A1D6I25R18, A1D6I25R16, A1D6I28R20, A1D6I28R18). El plan estratégico fue solicitado para su respectiva revisión, sin embargo hasta la fecha no pudo ser del acceso de la investigadora para dar una opinión acerca de reconocimiento del mismo por parte de las participantes.

Al respecto, CAMAFU (2006) afirma que es necesaria la visión estratégica y planificación ya que esto define el propósito y dirección que tiene la institución para poner en maraca los planes y lograr los fines. Es evidente que es necesario y emergente la socialización del plan estratégico y plan operativo, al menos con el equipo programático para que puedan articular de una mejor forma el plan operativo anual, lograr los objetivos, cumplir las metas y responder a la misión y visión institucional. Es en este documento es donde podría quedar plasmadas las acciones que realizan para atender a la niñez de la tercera infancia para que la intervención sea reconocida y a la vez se visibilice no solo los esfuerzos que hace la institución para atender a esta población sino también porque están respondiendo al mandato legal que se le ha atribuido a la institución por ser hijas e hijos de mujeres sobrevivientes de violencia.

Con respecto a la gestión de calidad, las participantes manifestaron que uno de los principios de la atención en la calidad y calidez como bien se mencionó anteriormente, por consiguiente forma parte de lo que constantemente monitorean. Reconocen que una de las formas de calidad sería contar con personal especializado para la niñez por lo que es una de las sugerencias a considerar para la mejora institucional. Dada la demanda que tienen por parte de las mujeres sobrevivientes de violencia, se puede inferir que la calidad es una de las virtudes institucionales (A1D6I26R19, A1D6I26R17). Aunque la especialidad de la institución no es la atención a la niñez de tercera infancia, el contar con un modelo de atención psicológico para la niñez testiga de la violencia es una de las contribuciones que favorecerían a dar una respuesta a partir de la experiencia que han tenido para atender a las y los hijos de mujeres sobrevivientes de violencia. Una de las participantes afirma: "cada psicóloga va con sus propias herramientas abordando al menor que se nos presente, no existe un protocolo o un manual para poder atender" (P1D6I27R19) por consiguiente es necesario inicialmente, sistematizar la experiencia ya que empíricamente están implementando diferentes modelos terapéuticos (P2D6I31R16, P2D6I31R17). Asensi,L (2007) afirma que según los estudios de niños mayores que fueron testigas o testigos de violencia, tienen una mayor frecuencia y probabilidad de repetir el ciclo de violencia en contra

de sus parejas. Esto se debe a la exposición continua y prolongada de eventos violentos y abuso de poder que marcaron su desarrollo y todo lo que implicó, por consiguiente es necesario atender y prevenir futuros agresores o víctimas de violencia.

Con respecto a los indicadores de logro, ambas participantes dieron respuestas diferentes ya que una de ellas afirmó que han logrado más de la mitad de los mismos y la otra comenta que los mismos no cuentan con los respectivos documentos para su medición; al respecto no se emitirá ninguna valoración dado a que no pudieron ser constatados de acuerdo al plan estratégico (A1D6I29R22, A1D6I29R18). Finalmente, dentro de los indicadores previstos la evaluación externa es una oportunidad para fortalecer la institución, por consiguiente las participantes al respecto están conscientes de las mejoras pero a la vez sugieren socializar las mismas para que todo el equipo este enterado (" A1D6I30R23, A1D6I30R19). Este podría ser considerado otro indicador para medir la Capacidad Institucional para tener un referente externo de lo están haciendo como institución (CAMAFU 2006).

Las seis dimensiones previstas para el análisis de Capacidad Institucional, evidencian la respuesta que está teniendo el CAIMU para atender a la niñez de Tercera Infancia. Cada dimensión cuenta con su respectivo indicador que permitió medir los alcances que se están teniendo y con ello poder llegar a conclusiones y recomendaciones en los siguientes capítulos.

## VI Conclusiones

- La investigación se vió delimitada por la falta de acceso a algunos documentos como el Plan Estratégico y algunos de los resultados pudieron verse limitados por el desconocimiento y/o temor de las entrevistadas de emitir su opinión al respecto.
- La Capacidad Institucional es fuerte sin embargo necesita ser fortalecida, la mayor parte de las dimensiones alcanzó lo previsto. La dimensión de la que se tuvo mayor evidencia fue la de Normas y Pautas y Relaciones con otras Instituciones; los resultados de la dimensión relacionada a la Estructura Organizativa necesitan ser confrontados con el Plan Estratégico y la dimensión Financiera y Administrativa dependerá de la estabilidad económica. La dimensión de Capacidad de Gestión y de Talento Humano parecieran tener grandes oportunidades de mejora pues el compromiso e identificación con la organización son altos.
- Este ejercicio de investigación permitió tener un diagnóstico institucional a partir de la percepción que maneja una muestra del equipo de trabajo desde diferentes posturas, por lo que es importante que la institución busque los puntos de mejora a partir de los resultados de una forma objetiva y en beneficio tanto de las mujeres, sus hijos e hijas así como de su equipo de trabajo.
- Grupo Guatemalteco de Mujeres a través de sus programas brindan atención a la niñez de manera constante y oportuna, sin embargo de acuerdo a lo referenciado dentro de su quehacer, no forma parte de sus objetivos de este momento el poder atenderlos pese a que si lo hacen. El servicio de atención para la Niñez de Tercera Infancia brindado por el CAIMU al parecer no cuenta con los recursos económicos y humanos para constituirse en un programa, bajo las condiciones expuestas por las entrevistadas, pues en la actualidad es limitado y constituye una sobrecarga de trabajo a sus colaboradoras dada la demanda que tienen.

- En un proceso de Evaluación de Capacidad Institucional no hay que descartar considerar evaluar el entorno público en el marco político, social y económico ya que según Rosas (2008), esto también influirá en el desempeño institucional. Evaluar este aspecto requerirá de un tiempo más prolongado ya que se tendrá que diseñar el método para llevar a cabo la investigación, involucrar a más actores, profundizar en las condiciones políticas, sociales y económicas, entre otros aspectos.
- Un modelo de atención psicológico para la niñez víctima o testiga de la violencia contra la mujer, es una herramienta innovadora que de ser elaborada por Grupo Guatemalteco de Mujeres será muy valiosa ya que cuentan con experiencia para desarrollar un modelo de atención integral. Sin duda la misma contribuirá a la atención de las secuelas y prevención de la violencia.
- Cumplir con el mandato que ha sido regulado en la Ley de Femicidio y otras formas de Violencia contra la Mujer, para la atención de las mujeres sobrevivientes de violencia, sus hijos e hijas no es una tarea fácil, económica y ligera de implementar. Al contrario, se requiere de expertiz, compromiso, capacidad, recurso económico, entre otros aspectos; desde una visión en el marco de los derechos de la niñez, esta atención para que sea efectiva debe cumplir con el marco regulatorio como parte de la reivindicación de los derechos de la niñez así como con una perspectiva de derecho, género, interculturalidad y prevención de violencia.

## VII Recomendaciones

- Es necesario que el equipo que forma parte de Grupo Guatemalteco de Mujeres, tengan al menos el Plan Estratégico en función para que poco a poco tengan dominio del mismo y genere mayor seguridad al referirse sobre el mismo.
- A partir de los resultados obtenidos, se recomienda que Grupo Guatemalteco de Mujeres indague más sobre las dimensiones establecidas en base a un proceso cuantitativo y documental con mayor rigurosidad, considerando una temporalidad más amplia y con un enfoque multidisciplinario para llevar a cabo el mismo.
- Es necesario que Grupo Guatemalteco de Mujeres implemente inicialmente un proceso de autodiagnóstico objetivo para que tengan un panorama general y por consiguiente establezcan planes de fortalecimiento para dar continuidad efectiva a los servicios que facilitan en base a su realidad institucional.
- Se recomienda que Grupo Guatemalteco de Mujeres, previo a la implementación de su Plan Operativo Anual, que defina si dentro de sus alcances dadas sus condiciones económicas y financieras tendrá la posibilidad de atender a la niñez de Tercera Infancia y bajo que condiciones con la finalidad de no solo cumplir con su principio de calidad y calidez sino también de dar una respuesta efectiva para esta población.
- Para futuros procesos de Evaluación de Capacidad Institucional, se sugiere a Grupo Guatemalteco de Mujeres que para poder llevar a cabo un proceso más integral el mismo considere evaluar marco político, social y económico con un especialista en el tema para que pueda contrarrestarse esta información del entorno público con el privado.
- A partir de definir si dentro de su Plan Estratégico y Objetivos está la atención a la niñez de la Tercera Infancia, se sugiere que puedan estandarizar el modelo de atención para la niñez víctima o testiga de la violencia contra la

mujer en base a la experiencia que han tenido hasta ahora su equipo de trabajo.

- El programa de Incidencia Política de Grupo Guatemalteco de Mujeres debe considerar que para el cumplimiento de su mandato, es necesario generar evidencia de las condiciones en las que están brindando la atención para tener el respaldo de que esta requiere indiscutiblemente del factor económico pero sobre todo de voluntad política para que no repercuta en la atención de las mujeres, sus hijos e hijas.

## VIII Referencias

- Asensi, L. (2008). *Violencia de género: consecuencias en los hijos*. Revista *Psicológica Científica*. España.
- Ascencio, D. (2017). *Abordaje de Casos de Maltrato Infantil en la Red Departamental de Protección de la Niñez y Adolescencia de Baja Verapaz, Guatemala*. Guatemala: (Tesis) Universidad Rafael Landívar.
- Comunidad de Aprendizaje de Manejo de Fuego (2006). *Indicadores de la Capacidad Institucional: Autoevaluación Institucional*. Recuperado: file:///C:/Users/Andrea/Downloads/auto\_eval-TNC.pdf
- Cook, A; Spinazzola, J; Ford, J; Lanktree, Ch; Blaustein, M; Cloitre, M; derosa, R; Hubbard, R; Kagan, R; Liataud, J; Mallah, K; Olafson, E & Van der Kolk, B. (2005). *Complex Trauma in Children and Adolescents*. *Psychiatric Annals*, 35 (5), p. 390 – 398
- Corporación Opción (2013). *La alfombra mágica: técnicas terapéuticas y actividades lúdicas para niños y niñas*. Chile.
- Darmohraj, A. (2007). Capacidades institucionales para la gestión municipal del crecimiento económico. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 51-84.
- Estadísticas, I. N. (2015). República de Guatemala: Estadísticas Demográficas y Vitales. Guatemala.
- De la Mora, José. (1989). *Psicología Educativa* ( 3ra. ed). México: Editorial Progreso.
- Diane E. Papalia, Sandy Wendoks Olds, Ruth Duskin Feldman. (2009). *Psicología del Desarrollo de la Infancia a la Adolescencia*. México: Mc Graw Hill.
- Flores, L., & Ramos, J. (2014). Capacidad de gestión institucional desde el enfoque de los derechos de la niñez en Tijuana. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 121-164.
- Espinosa, A. (S.F). *Las Hijas e hijos de Mujeres Maltratadas: Consecuencias para su desarrollo e integración escolar*. México: s.e.
- Fernandez, L. (s.f). La Psicoterapia Gestalt Infantil: Una Guía Metodológica para el Terapeuta. *Perspectivas psicológicas*, México, 6-17.
- Grupo Guatemalteco de Mujeres (2011). *Boletina Modelo de Atención Integral*

- para Mujeres Sobrevivientes de Violencia del Grupo Guatemalteco de Mujeres*. Guatemala.
- Grupo Guatemalteco de Mujeres (2008, Agosto). *Qué es GGM y su Modelo de Atención*. GGM. Jornada de Inducción. Guatemala.
- Gutierrez Riveva, E. (2007). *Evaluación de la Capacidad Institucional, de Gestión y Organizacional de la Registraduría Nacional del Estado Civil*. Bogotá: Facultad de Pregrado Programa en Ciencias Políticas y Administrativas.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hinzte, J. (s.f). *Guía para la Evaluación de la Capacidad Institucional*. Argentina: Tecnología para la Organización Pública.
- Instrumento de Capacidad Institucional (2017, septiembre 16). Recuperado: [https://www.google.com.gt/search?q=instrumento+de+capacidad+institucional&rlz=1C1AZAA\\_enGT745GT745&oq=ins&aqs=chrome.0.69i59j0j69i57j0l3.1837j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8#](https://www.google.com.gt/search?q=instrumento+de+capacidad+institucional&rlz=1C1AZAA_enGT745GT745&oq=ins&aqs=chrome.0.69i59j0j69i57j0l3.1837j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8#)
- Ley Contra el Femicidio y Otras Formas de Violencia Contra la Mujer, decreto 22-2008. Congreso de la República de Guatemala, (2008).
- Ledo, I., Ledo, H., Ramos, A.(2012). *Psicoterapia Conductual en niños: estrategia terapéutica de primer orden*. Norte de salud mental, vol. X, nº 43: 30-36.
- López, A. M. (2014). *Formas de Maltrato y Abuso en Niños, Niñas y Adolescentes atendidos en el Centro de Atención Psicosocial de la Asociación Nacional Contra el Maltrato Infantil -CONACMI- durante los años 2009, 2010 Y 2011*. Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar.
- Martínez, M., López, A., Díaz, M., & Teseiro, M. (2015). Violencia intrafamiliar y trastornos psicológicos en niños y adolescentes del área de salud de Versalles, Matanzas. *Revista Médica Electrónica*, 237-245.
- Minuchin, S. (2004). *Familias y Terapia Familiar*. México: Editorial Gedisa.
- Ochóa, K. (2010). *Informe de Práctica Profesional Supervisada: Desarrollar la Capacidad Organizacional y Administrativa en la Asociación de Personas con Discapacidad -ASOPEDI- Huehuetenango*. Guatemala. (Tesis). Universidad Rafael Landívar.

- Onu Mujeres (2016). Obtenido de <http://www.unwomen.org/es/digital-library/multimedia/2015/11/infographic-violence-against-women>
- Ospina, S. (2002). *Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora*. (pág. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública). Lisboa.
- Oszlak, O., & Orellana, E. (s.f.). *El Análisis de la Capacidad Institucional: Aplicación de la Metodología SADCI*. Argentina.
- Perry, B.D. (2000) Traumatized children: How childhood trauma influences brain development. *The Journal of the California Alliance for the Mentally III* 11:1, 48-51.
- Pixcar Dominguez, E. (2012). *Informe de Práctica Profesional Supervisada: Fomentar la Capacidad Organizacional y de Gestión a la Asociación ASUNDECO-, Chichicastegango*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Prera, A. (2007). *Propuesta de un Programa para el Tratamiento de Maltrato Físico Infantil*. Guatemala: Tesis Universidad Rafael Landívar.
- Procurador de los Derechos Humanos.(2016). Informe Anual Circunstanciado. Recuperado: <https://www.pdh.org.gt/biblioteca/category/9-informes-anuales.html>
- Pila, C.(s.f). *Psicología del Desarrollo II: Tercera Infancia*. Recuperado <http://psicologiauce.blogspot.com/2013/05/la-tercera-infancia.html>
- Repeto, F. (2004). *Capacidad Estatal: Requisito para el Mejoramiento de la Política Social en América Latina*. Washington: Banco Interamericano del Desarrollo.
- Rosas Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y cultura*, (30), 119-134. Recuperado: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0188-77422008000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422008000200006&lng=es&tlng=es).
- Sandoval, Carlos. (1996). *Investigación Cualitativa*. Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES.
- Salles, M. (2003). *Manual de terapias psicoanalíticas en niños y adolescentes*. (2da. Ed).México: Plaza y Valdés

- Sepulveda, M., Alcaíno, C., Alonso, G.(2012). *Psicoterapia Evolutiva Constructivista en Niños y Adolescentes: Métodos y Técnicas Terapéuticas*. Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales.
- Sinclair, C., & Martínez, J. (2006). Culpa o Responsabilidad: Terapia con Madres de Niñas y Niños que han Sufrido Abuso Sexual. *Psyche*, 25-35.

## IX Anexos

### Anexo 1

#### Definición Operacional

Dimensión	Definición para este estudio	Indicador	Preguntas Autorizadas por Experta en Administración	Preguntas Autorizadas por Experta en Psicología
Normas y Pautas	Se refiere a los parámetros asignados y adoptados por la institución a partir de la misión, visión, objetivos y metas.	Estrategia de Atención	1. Mencione las estrategias de atención que responden a la misión y la visión?	1. Conoce Ud. la Misión y la Visión? 1.1 ¿Mencione las estrategias de atención que responden a la misión y la visión?
		Misión y Visión		
		Objetivos y Metas	2. Qué opinión le merece la actual función legítima que ejerce la institución?	2. ¿Cuál es la meta de la institución?
		Límites Institucionales		
Relaciones con otras Instituciones	Se refiere a el reconocimiento de la institución hacia con las demás, la correlación y coordinación que pueda existir para el logro de los objetivos y la toma de decisiones oportunas y en conjunto a partir del relacionamiento interinstitucional y con los beneficiarios.	Reconocimiento de la Institución	3. Según su experiencia y opinión, ¿cuál es el resultado entre las relaciones institucionales cuando estas se ven influenciadas por la toma de decisión de las altas autoridades?	3. Mencione los motivos por los que la institución mantiene relaciones con otras instituciones.
		Relaciones entre Institución y otras		
		Influencia toma de decisiones	4. ¿De qué forma incorpora la institución la opinión ciudadana sobre su quehacer?	
		Opinión Ciudadana		
Estructura Organizacional	Se refiere a la organización interna de la institución para el alcance los objetivos y metas. Tiene que ver con las funciones y distribución de las mismas así como las áreas que conforman la institución.	Funciones acordes	6. Según el plan estratégico, ¿cuáles son las áreas que están pendientes de implementar para atender las necesidades de la	4. Mencione las principales funciones de la institución, que responden a las necesidades de la niñez de tercera infancia.
		Distribución de funciones equitativas		
		Áreas de la Organización	5. Cuáles son las áreas que se involucran en la atención a la niñez de tercera infancia?	
		Áreas según Plan Estratégico		

			niñez de tercera infancia?	
Información Financiera y Física	Parte de los recursos económicos y financieros para el funcionamiento general de la institución, la estructura física y equipamiento la transparencia en el uso y manejo de recursos.	Recursos Económicos	5. ¿La organización realiza gestión de recursos para la no interrupción de sus servicios? si por alguna razón dicho apoyo se interrumpe, existen una red de derivación de casos y esta tiene la capacidad de atender a los mismos? 7. De acuerdo a su opinión, ¿cuáles de los siguientes recursos (financieros, tecnológicos, infraestructura y equipamiento) son necesarios de contar de forma emergente para la atención a la niñez de tercera infancia?	6. De acuerdo a su opinión, ¿cuáles de los siguientes recursos (financieros, tecnológicos, infraestructura y equipamiento) son necesarios de contar de forma emergente para la atención a la niñez de tercera infancia?
		Instalaciones y equipamiento		
		Tecnología	8. Mencione las mejores prácticas que demuestran el manejo transparente de los recursos económicos?	
		Transparencia del uso y manejo de recursos		
Gestión del Talento Humano	Está relacionada con el recurso humano y los parámetros establecidos en los manuales laborales, la retribución económica a partir de la especialidad y atribución, la capacitación e incentivos laborales y el desempeño de sus colaboradores.	Cantidad y Calidad del Recurso Humano		7. Según su criterio, ¿qué puestos hace falta contratar para atender las necesidades de la niñez de tercera infancia?
		Tipo de Organización Institucional		
		Salarios	9. ¿Cuál es su opinión sobre los salarios en la institución?	
		Manual de Funciones y Competencias Laborales	10. Que capítulos del manual de funciones y competencias laborales considera que son necesario reforzar?	
		Plan de Capacitación		8. ¿Qué opina sobre el plan de capacitación que implementa la institución? 8.1 ¿Tiene alguna capacitación sobre niños/niñas testigos de violencia contra la mujer?
		Incentivos		9. Podría mencionar 3 incentivos laborales que promueve la institución hacia el recurso humano.

		Evaluación de Desempeño		10. ¿Existe proceso de evaluación de desempeño? ¿Existe retroalimentación de ese proceso? 10.1 ¿Qué aspectos agregaría o eliminaría para el proceso de evaluación de desempeño?
Capacidad de Gestión	Parte del plan estratégico, el plan operativo, la gestión de calidad, los indicadores establecidos para el logro de los objetivos y la evaluación externa.	Plan Estratégico	11. Qué opinión le merece el plan estratégico?	
		Gestión de Calidad	12. Cuáles son las prácticas recurrentes para evidenciar la calidad de la institución en la atención a la niñez de la segunda infancia?	
		Modelo de Atención Psicológica		11. Existe un modelo de atención psicológica para la niñez de tercera infancia? 11.1 ¿Qué opinión le merece el modelo de atención psicológica para la niñez de tercera infancia?
		Cronogramas, Planes y Programas	13. ¿Qué actividades deben priorizarse en el cronograma de trabajo? ¿Cuáles no se han realizado? ¿Cuáles hace falta incorporar?	
		Indicadores	14. Hasta la fecha, cual cree que es el porcentaje de logro que tendrán para este año en relación a los indicadores?	
		Evaluación externa	15. Mencione 3 lecciones aprendidas que han incorporado dentro de la institución producto de las evaluaciones externas que les han hecho?	

Anexo 2

Maestría en Gestión del Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia

Curso: Seminario de Graduación

Segundo Semestre 2017

Melissa Lemus

### Ficha Informativa de la Institución

<b>Nombre de la Institución</b>	
<b>Teléfono</b>	
<b>Dirección</b>	
<b>Correo Electrónico</b>	
<b>Página Web</b>	
<b>Tipo de la Organización</b>	
<b>Tiempo de Permanencia de la Organización</b>	
<b>Población que Atiende</b>	
<b>Servicios que presta</b>	
<b>Cobertura</b>	
<b>Instituciones con las que se relaciona</b>	
<b>Dependencias o Áreas de la Institución</b>	
<b>Cantidad de Personal que atendió este CAIMU en el 2016</b>	
<b>Cantidad de Beneficiarias/a que atendió este CAIMU en el 2016</b>	
<b>Cantidad de NNA que fueron atendidos en este CAIMU en el 2016</b>	
<b>Cantidad de NNA que fueron atendidos por el área de psicología 2016</b>	
<b>Cantidad de NN de tercera infancia que fueron atendidos por el área de psicología 2016</b>	
<b>Cantidad de Personal Destinado para la Atención de NN de tercera infancia en el área de psicología 2016</b>	
<b>Cantidad de Personal Destinado para la Atención de Mujeres que tienen hijos/as en tercera infancia 2016</b>	

Responsable de la Organización:

---

### Anexo 3

#### ***Carta de Consentimiento de participación en el Estudio***

Estimadas Autoridades Grupo Guatemalteco de Mujeres:

Me dirijo a ustedes para solicitar la autorización de cuatro de sus colaboradores de las áreas de: psicología, administración y coordinación del CAIMU para que puedan participar en un estudio que tiene como objetivo identificar las Capacidades Institucionales que tienen los Centros de Apoyo Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia -CAIMUS -que brindan apoyo psicológico a hijos e hijas de mujeres sobrevivientes de violencia que se encuentran en la Tercera Infancia. La información que proporcionen permitirá una discusión y análisis del contenido, no se solicitarán datos que revelen la identidad de las participantes. La identidad y privacidad será protegida a lo largo del estudio. Sin embargo se solicitaran datos como por ejemplo puesto de trabajo entre otros datos sobre el funcionamiento de la Institución. Participar en el presente estudio no supone ningún tipo de riesgo para la Institución ni la de los colaboradores participantes en ninguna área de su vida personal o laboral pues la participación de las colaboradoras estará autorizada por ustedes como autoridades.

La colaboración de las colaboradoras consistirá en participar en una o dos entrevistas guiadas de acuerdo a la fecha y hora prevista con las mismas, en un espacio físico de la Institución. La planificación es que dure aproximadamente 1 hora cada sesión de entrevista con cada participante. Así mismo, solicito la autorización para grabar la entrevista en audio, la cual se destruirá al finalizar la transcripción. Si como Institución están de acuerdo con lo anterior sírvanse firmar el siguiente permiso, del cual conservarán una copia.

*Autorizo que las colaboradoras descritas anteriormente, puedan participar en la sesión o sesiones individuales en el día, fecha y lugar acordados previamente y que estas sesiones sean grabadas. Entiendo que cualquier información Institucional que se obtenga en esta investigación es de carácter estrictamente confidencial y*

*qué será publicada como trabajo de graduación, una vez sea aprobada por el programa de maestría.*

Firma de Autoridades Grupo Guatemalteco de Mujeres:

---

Firma de la investigadora:

---

---

Guatemala, \_\_\_\_\_ de 2017.

Para cualquier contacto posterior u obtener una copia de la investigación:

Licda. Andrea López  
*Estudiante de Maestría en Gestión y Desarrollo de la Niñez y Adolescencia, en trabajo de graduación de la Universidad Rafael Landívar*  
malopezd504@hotmail.com  
Teléfono 52089401

Mgtr. Melissa Angélica Lemus García  
Catedrática del Curso Seminario de Graduación  
Maestría en Gestión y Desarrollo de la Niñez y Adolescencia  
Universidad Rafael Landívar  
malemus@url.edu.gt  
Teléfono 24262626 ext. 3115

Anexo 4

Maestría en Gestión del Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia

Curso: III Seminario: Políticas sobre NNA en América Latina; Estudio de Casos

Primer Semestre 2017

Melissa Lemus

<b>Ficha Técnica</b>	
Nombre	Entrevista Semi Estructurada
Autor	Maria Andrea López Durán
Nombre	Entrevista Semi Estructurada para la Evaluación de Capacidad Institucional Dirigida a Personal Administrativo
Forma de aplicación	Administrar entrevista de forma individual.
Duración	60 minutos
Aspectos que Evaluar	Capacidad Institucional en base a: normas y pautas, relaciones con otras instituciones, estructura organizacional, información financiera y física, gestión del talento humano y capacidad de gestión
Validación	Licda. Ana Castillo

## Entrevista Semi Estructurada para la Evaluación de Capacidad Institucional Dirigida a Personal Administrativo

<b>Nombre de la Organización</b>	
<b>Nombre de la Colaboradora a Entrevistar</b>	
<b>Puesto</b>	
<b>Correo Electrónico</b>	
<b>Tiempo de Laborar en la Institución</b>	

La presente entrevista tiene como fin recopilar cierta información que servirá para llevar a cabo un proceso de investigación para mejorar la capacidad institucional. La información que proporcione será confidencial y siéntase con la seguridad de que la misma podría contribuir evidenciar las buenas prácticas y lecciones aprendidas para seguir atendiendo a la niñez de Segunda Infancia en uno de los CAIMUS. Siéntase en la libertad de responder lo que considere según su experiencia y opinión al respecto. Dado a que son varias preguntas que se realizarán, esta entrevista se realizará en 2 sesiones.

Muchas Gracias

1. *¿Mencione las estrategias de atención responden a la misión y la visión?*
2. *¿Qué opinión le merece la actual función legítima que ejerce la institución?*
3. *Según su experiencia y opinión, ¿cuál es el resultado entre las relaciones institucionales cuando estas se ven influenciadas por la toma de decisión de las altas autoridades?*
4. *¿De qué forma incorpora la institución la opinión ciudadana sobre su quehacer?*
5. *¿La organización realiza gestión de recursos para la no interrupción de sus servicios? si por alguna razón dicho apoyo se interrumpe, existen una red de derivación de casos y esta tiene la capacidad de atender a los mismos?*
6. *Según el plan estratégico, ¿cuáles son las áreas que están pendientes de implementar para atender las necesidades de la niñez de tercera infancia?*

7. *De acuerdo a su opinión, ¿cuáles de los siguientes recursos (financieros, tecnológicos, infraestructura y equipamiento) son necesarios de contar de forma emergente para la atención a la niñez de segunda infancia?*
8. *Mencione las mejores prácticas que demuestran el manejo transparente de los recursos económicos.*
9. *¿Cuál es su opinión sobre los salarios en la institución?*
10. *¿Qué capítulos del manual de funciones y competencias laborales considera que son necesario reforzar?*
11. *¿Qué opinión le merece el plan estratégico?*
12. *¿Cuáles son las prácticas recurrentes para evidenciar la calidad de la institución en la atención a la niñez de la segunda infancia?*
13. *¿Qué actividades deben priorizarse en el cronograma de trabajo? ¿Cuáles no se han realizado? ¿Cuáles hace falta incorporar?*
14. *Hasta la fecha, ¿cuál cree que es el porcentaje de logro que tendrán para este año en relación a los indicadores?*
15. *Mencione 3 lecciones aprendidas que han incorporado dentro de la institución producto de las evaluaciones externas que les han hecho.*

Anexo 5

Maestría en Gestión del Desarrollo de la Niñez y la Adolescencia

Curso: III Seminario: Políticas sobre NNA en América Latina; Estudio de Casos

Primer Semestre 2017

Melissa Lemus

<b>Ficha Técnica</b>	
Nombre	Entrevista Semi Estructurada
Autor	Maria Andrea López Durán
Nombre	Entrevista Semi Estructurada para la Evaluación de Capacidad Institucional Dirigida a Personal Psicología
Forma de aplicación	Administrar entrevista de forma individual.
Duración	60 minutos
Aspectos que Evaluar	Capacidad Institucional en base a: normas y pautas, relaciones con otras instituciones, estructura organizacional, información financiera y física, gestión del talento humano y capacidad de gestión
Validación	Mgter. Karla Lemus

## Entrevista Semi Estructurada para la Evaluación de Capacidad Institucional Dirigida a Personal Área Psicológica

<b>Nombre de la Organización</b>	
<b>Nombre de la Colaboradora a Entrevistar</b>	
<b>Puesto</b>	
<b>Correo Electrónico</b>	
<b>Tiempo de Laborar en la Institución</b>	

La presente entrevista tiene como fin recopilar cierta información que servirá para llevar a cabo un proceso de investigación para mejorar la capacidad institucional. La información que proporcione será confidencial y siéntase con la seguridad de que la misma podría contribuir evidenciar las buenas prácticas y lecciones aprendidas para seguir atendiendo a la niñez de Segunda Infancia en uno de los CAIMUS. Siéntase en la libertad de responder lo que considere según su experiencia y opinión al respecto. Dado a que son varias preguntas que se realizarán, esta entrevista se realizará en 2 sesiones.

Muchas Gracias

1. *¿Conoce usted la misión y la visión?*
  - 1.1 *¿Mencione las estrategias de atención que responden a la misión y la visión?*
2. *¿Cuál es la meta de la institución?*
3. *Mencione los motivos por los que la institución mantiene relaciones con otras instituciones.*
4. *Mencione las principales funciones de la institución, que responden a las necesidades de la niñez de tercera infancia.*
5. *¿Cuáles son las áreas que se involucran en la atención a la niñez de tercera infancia?*
6. *De acuerdo a su opinión, ¿cuáles de los siguientes recursos (financieros, tecnológicos, infraestructura y equipamiento) son necesarios de contar de forma emergente para la atención a la niñez de tercera infancia?*
7. *Según su criterio, ¿qué puestos hace falta contratar para atender las necesidades de la niñez de tercera infancia?*
8. *¿Qué opina sobre el plan de capacitación que implementa la institución?*

- 8.1 *¿Tiene alguna capacitación sobre niños/niñas testigos de violencia contra la mujer?*
9. *Podría mencionar 3 incentivos laborales que promueve la institución hacia el recurso humano.*
10. *¿Existe proceso de evaluación de desempeño? ¿Existe retroalimentación de ese proceso?*
- 10.1 *¿Qué aspectos agregaría o eliminaría para el proceso de evaluación de desempeño?*
11. *Existe un modelo de atención psicológica para la niñez de segunda infancia?*
- 11.1 *¿Qué opinión le merece el modelo de atención psicológica para la niñez de segunda infancia?*