

# El Dormitorio Infantil Municipal



**Un aporte cusqueño a la  
problemática del niño de la  
calle**

Por los aspectos que considera, este documento puede interesar a diferentes tipos de lectores: educadores, psicólogos, pedagogos, sociólogos, administradores, políticos... Por este motivo se ha estructurado en siete secciones diferentes e independientes, en la medida que pueden ser consultadas por separado; no por esto, dejan de ser secuenciales y complementarias, por cuanto la información contenida en una está matizada y profundizada por la otra.

Isabel Baufumé  
Adolfo Cabrera  
Roberto Curasi  
Alessandra Galimberti



Biblioteca Nacional del Perú

*Qm*

Asociación Qosqo Maki

**El Dormitorio Infantil Municipal:  
Un aporte cusqueño a la  
problemática del niño de la  
calle**

**Isabel Baufumé  
Adolfo Cabrera  
Roberto Curasi  
Alessandra Galimberti**



Biblioteca Nacional del Perú



Asociación Qosqo Maki

---

Bib. Martha Fernández de López  
Jefa Institucional

Beatriz Duda Macera  
Responsable de edición

Máximo Araujo Carrasco  
Impresión y fotomecánica

Fotografías: Archivo Qosqo Maki

362.7

D

El dormitorio infantil municipal : un aporte cusqueño a la problemática del niño de la calle / Isabel Baufumé ... [et al.] - Lima : Asociación Qosqo Maki : Biblioteca Nacional del Perú, 1999.  
193 p. : il., diagrs. ; 24 cm.

1. Niños - Asistencia social - Perú - Cusco
2. Albergues juveniles - Planificación
3. Trabajo social con niños - Perú - Cusco
  - I. Baufumé R., Isabel
  - II. Asociación Qosqo Maki
  - III. Biblioteca Nacional del Perú

BNP: 99-012

© Asociación Qosqo Maki  
Calle Fierro N° 525, Cusco - Perú  
Apartado 440 Telefax: 231513  
Correo Electrónico: [qosqomaki@teiser.com.pe](mailto:qosqomaki@teiser.com.pe)

© De esta edición:  
Biblioteca Nacional del Perú  
Av Abancay cuadra 4 s/n  
Lima, 1999

ISBN: 9972-601-41-2  
Hecho el Depósito Legal: 15010199-2170

El contenido de esta publicación se puede citar o reproducir siempre y cuando se mencione la fuente.

## CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN .....	9
AGRADECIMIENTOS .....	11
PRÓLOGO .....	13
SECCIÓN 1: ENTREVISTA AL DIM .....	17
SECCIÓN 2: IDENTIDAD DEL DIM .....	27
I. DEFINICIÓN DEL DIM .....	31
A- Programa .....	31
B- Experimental .....	31
C- Alojamiento nocturno .....	33
D- Dirigido a niños (as) y adolescentes que por diversas razones no tienen dónde dormir .....	33
II. OBJETIVO .....	33
A- Involucrar a todos .....	34
B- Idear constantemente nuevos retos .....	34
C- Establecer relaciones fluidas y sólidas con el entorno .....	34
III. ANTECEDENTES .....	34
A- Primera etapa. Febrero '91-Setiembre '91: Los primeros aprendizajes .....	34
B- Segunda etapa. Diciembre '91-Diciembre '94: Definición del concepto de Educación en Libertad .....	35
C- Tercera etapa. Enero '95-Actualidad: Fortalecimiento de la propuesta y búsqueda de mecanismos de retroalimentación .....	36
IV. MARCO FÍSICO .....	37
V. CONCLUSIÓN .....	37
VI. ALGUNOS TESTIMONIOS .....	38

<b>SECCIÓN 3:</b>		
<b>POBLACIÓN</b> .....		41
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....		45
<b>I. DATOS GENERALES</b> .....		47
A- Sexo .....		48
B- Edad .....		48
C- Procedencia .....		49
D- Asistencia .....		49
E- Trabajo .....		50
F- Estudio .....		51
<b>II. CARACTERÍSTICAS COLECTIVAS</b> .....		52
A- A nivel cultural .....		52
B- A nivel social .....		53
C- A nivel político .....		55
<b>III. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES</b> .....		55
A- Adaptación al cambio contra limitación para proyectos .....		55
B- Crítica contra oposición .....		56
C- Pertenencia contra marginalidad .....		57
D- Disciplina contra dominación .....		57
E- Pragmatismo en las interrelaciones contra explotación .....		57
<b>IV. EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS</b> .....		57
A- La infraestructura .....		57
B- La relación entre pares .....		57
C- La relación con adultos .....		57
<b>V. SU RESISTENCIA</b> .....		58
<b>VI. CONCLUSIÓN</b> .....		58
<b>VII. ALGUNOS TESTIMONIOS</b> .....		58
<b>SECCIÓN 4:</b>		
<b>LA INTERVENCIÓN EDUCATIVA EN EL DIM</b> .....		63
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....		69
<b>I. CARÁCTER DE LA INTERVENCIÓN</b> .....		71
A- Características de una intervención convencional .....		71
B- Características de una intervención estratégica .....		71
<b>II. OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN</b> .....		73
A- Facilitar herramientas a nivel individual .....		73
B- Activar mecanismos a nivel colectivo .....		74
<b>III. ESTRATEGIAS DE LA INTERVENCIÓN: LAS SITUACIONES EDUCATIVAS</b> .....		77
A- Situaciones educativas predeterminadas .....		78
1- Elementos y/o factores propios de las condiciones objetivas .....		78
2- Elementos y/o factores propios de los acuerdos básicos .....		83
3- Elementos y/o factores propios de las oportunidades varias .....		89
B- Las situaciones educativas espontáneas .....		92
1- Las situaciones «pacíficas» .....		92
2- Las situaciones «conflictivas» .....		93
C- Herramienta educativa principal: la asamblea .....		95
<b>IV. RIESGOS LATENTES Y MEDIDAS PARA ENFRENTARLOS</b> .....		96
A- A nivel del educador .....		97
1- Relación de paternalismo y sobreprotección .....		97
2- Represión .....		98
3- Tentación por la rutina .....		99
4- Confusión de roles .....		100
B- A nivel del grupo de usuarios .....		101
1- Reproducción de esquemas de dominación .....		101
C- A nivel Institución .....		103
1- Convertirse en hotel barato .....		103
2- Fomentar la salida de casa .....		104
3- Convertirse en institución elitista .....		104
<b>V. EL IMPACTO DE LA INTERVENCIÓN EDUCATIVA</b> .....		106
A- A nivel de la población atendida .....		106
1- En relación a la dignidad del chico .....		106
2- En relación al reconocimiento de la identidad personal y de grupo .....		106
3- En relación al equilibrio de las relaciones con la familia .....		107
B- A nivel de la comunidad .....		108
1- En relación a su repercusión social .....		108
2- En lo concerniente a las relaciones con el barrio .....		108
3- En relación al enfoque del trabajo interinstitucional .....		109
<b>VI. CONCLUSIÓN</b> .....		110
<b>VII. ALGUNOS TESTIMONIOS</b> .....		110
<b>SECCIÓN 5:</b>		
<b>LA DINÁMICA DE FUNCIONAMIENTO DEL DIM</b> .....		115
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....		119

I.	<b>EL EQUIPO DE EDUCADORES: DINAMIZADOR DE LA CONVIVENCIA EN EL DIM</b> .....	121	<b>ANEXO 01:</b>	<b>INFRAESTRUCTURA: DISTRIBUCIÓN DE AMBIENTES</b> .....	151
II.	<b>UNA JORNADA TIPO EN EL DORMITORIO: DISTRIBUCIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES</b> .....	122	<b>ANEXO 02:</b>	<b>ADQUISICIÓN DE MUEBLES Y ENSERES</b> .....	152
	A- Las normas: eje regulador de la vida en el Dormitorio .....	122		1- Dormitorios .....	152
	B- Cuando los usuarios están presentes en el Dormitorio .....	123		2- Sala de juegos .....	152
	C- Cuando los usuarios salen del Dormitorio .....	125		3- Botiquín .....	153
III.	<b>OTRAS ACTIVIDADES: CONSTRUCCIÓN CONJUNTA</b> .....	126		4- Cocina .....	153
	A- Actividades operativas .....	126		5- Comedor .....	154
	B- Actividades de integración .....	127		6- Oficina .....	154
	C- Actividades de confrontación .....	129		7- Equipos .....	154
	D- Actividades de monitoreo y retroalimentación .....	130	<b>ANEXO 03:</b>	<b>CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS</b> .....	155
IV.	<b>CONCLUSIÓN</b> .....	132	<b>ANEXO 04:</b>	<b>GASTOS DE PERSONAL</b> .....	158
V.	<b>ALGUNOS TESTIMONIOS</b> .....	132		1- Personal de educadores .....	158
				2- Personal de mantenimiento .....	160
	<b>SECCIÓN 6:</b>		<b>ANEXO 05:</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b> .....	161
	<b>LA DIMENSIÓN ECONÓMICA DEL SERVICIO</b> .....	135		1- Material de oficina .....	161
	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	139		2- Útiles de aseo y limpieza .....	161
I.	<b>LOS GASTOS</b> .....	141		3- Servicios públicos .....	162
	A- Infraestructura .....	141		4- Gastos de alimentación .....	162
	B- Adquisición de muebles .....	141		5- Planificación, evaluación y actividades de integración .....	163
	C- Depreciación de muebles y enseres .....	142		6- Gastos de Salud .....	164
	D- Gastos de personal .....	143	<b>SECCIÓN 7:</b>	<b>ESTADÍSTICAS</b> .....	167
	E- Gastos administrativos .....	143		<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	171
	F- Mantenimiento y adecuación .....	144		I. <b>EDAD, SEXO, PROCEDENCIA Y OCUPACIÓN DE LOS USUARIOS</b> .....	173
II.	<b>CUADRO RESUMEN DE LOS GASTOS</b> .....	144		II. <b>ASISTENCIA</b> .....	178
III.	<b>CLASIFICACIÓN DE LOS GASTOS DE ACUERDO A SU NATURALEZA</b> .....	145		III. <b>LA CAJA COMÚN</b> .....	183
	A- Gastos de infraestructura e implementación .....	145		IV. <b>EL AHORRO PERSONAL</b> .....	188
	B- Gastos de funcionamiento .....	145		V. <b>LOS CUADROS ESTADÍSTICOS EN POCAS PALABRAS</b> .....	192
IV.	<b>FINANCIAMIENTO</b> .....	145			
	A- Cuadro de fuentes de financiamiento .....	146			
	B- Cálculo del costo diario por atención .....	147			
V.	<b>CONCLUSIÓN</b> .....	147			
	<b>ANEXOS:</b>				
	<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA DEL SERVICIO</b> .....	149			

## PRESENTACIÓN

Me resulta difícil escribir la presentación de una experiencia que suscita tanto curiosidades como simpatías. Hubiera preferido mucho más una invitación para «bancacear» y poder conversar con las chicas y chicos del Dormi, pero también con el Equipo, para conocerlos mejor. ¿Cómo hablar de ellos sin la oportunidad de intercambiar con ellos primero? Y, sin embargo, la presión se da y aquí me encuentro sintiendo que se agolpan más preguntas que comentarios, más ganas de saber que algo por comunicar, más admiración que críticas, más empatía que capacidad de aporte.

Mi primera impresión al leer el trabajo sobre un programa de educación no formal tan formalmente sistematizado es su mismo rigor. Felicito a los integrantes del esfuerzo por haber compartido con nosotros de forma tan ordenada y exhaustiva, los aspectos de un proyecto vital y de carga emocional intensa en la vida cotidiana, con la objetividad de los analistas y la perspectiva del externo. Se sacrifican tal vez los chispazos de la literatura, a los que me siento más inclinada, que sacuden el sentimiento, para dar paso al informe veraz y a la teorización parca que pueden motivar a la acción semejante. Felizmente no nos privan de las expresiones directas de los niños y muchachos para refrescar el género narrativo.

Otra inquietud que me queda es la necesidad de profundizar sobre el tema de los procesos educativos vividos en relación al asunto de la escolaridad. Es muy comprensible la indiferencia de estos pequeños y jóvenes frente a un sistema considerado inútil, poco motivador y vertical, como señalan. Conocemos que el 36% de adolescentes de 11 a 17 años que responden a la encuesta de Rädä Barnen sentencia a la escuela como un trabajo de repetición memorística, de la que nuestros protagonistas de la sistematización se sienten ahuyentados también. Pero, simultáneamente, manifiestan su frustración por no tener el nivel de reconocimiento que merecen sus capacidades y conocimientos. Sobre ello ya no se dice más, pese a que se evidencia la injusticia que entraña y el bloqueo que supone frente a una legítima aspiración personal por mayor desarrollo y provecho social. ¿Cómo lograr alternativas viables? ¿Acaso son imposibles? ¿Con quiénes contar para conjugar la libertad de educación exigida por los que la sociedad y hasta la propia familia lanzan a cierta deriva y la certificación requerida con el derecho que da la dureza de la vida llevada con garbo? Pienso que sobre este punto queda mucho por decir.

Sin embargo, la constatación mayor al recorrer con prisa las páginas del trabajo, es la contundente fuerza que tiene el cariño como principal factor educativo. Cariño exigente, porque de lo contrario sería sensiblería o debilidad. Pero de ninguna manera exigencia sin cariño, porque sería tiranía o inhumanidad. Sólo así se comprende que el reclamo por el aire libre, la reivindicación por el ritmo flexible, la opción por el respeto de los requerimientos improgramables, la decisión de adecuarse a la diversidad y otras características de este espacio pedagógico del DIM, confluyan en un resultado de maduración de libertades personales y colectivas, fruto de toda educación coherente. Al llevarlo a la práctica se están trascendiendo las cuatro paredes de esta aula con colchones y se está demostrando que es posible aspirar a que los niños y jóvenes, pero sobre todo la sociedad en su conjunto, recuperen la alegría y la afectividad para construir el futuro.

La prisa de la lectura no ha impedido que la hiciera con los cinco sentidos. Me he sentido sumergida e impregnada a través de lo que traen estos ciudadanos de corta edad como realidad patria que te cuestiona, te reclama y te compromete, pero que también te invita a la esperanza. A través de sus rostros inquisitivos he visto al Perú interrogando. Al peruano lo he oído al dejarme impregnar de su sudor de la calle, de sus zapatillas de deporte y andanzas, de su comida derramada y hasta de sus humores poco políticos. Escuché peruanismos en sus voces calladas o estridentes, suplicantes o agudas, pero siempre humanas y convocadoras hablándote de una solidaridad posible con un realismo aleccionador. He tocado a peruanistas que trajinan modelos diferentes de plantear la democracia desde abajo y desde temprano, válidos para la educación, pero también para la institucionalidad social. Y, sobre todo, sigo gustando la peruanidad que ellos construyen con el esfuerzo cotidiano sostenido con lágrimas de «qoro», risas de genio, dudas de adulto, temores de oprimido y logros de trabajador.

Estos días estamos ansiosos por los efectos que traiga el fenómeno y no dejamos de llenar páginas con el tema de la Corriente de El Niño. Se me antoja que es buen momento para socializar este fenómeno educativo tan singular llevado a cabo con y por niños poco corrientes... Ojalá nos lleve a buscar concertaciones para actuar a lo largo y ancho del país con alternativas semejantes a las que Adolfo, Alessandra, Isabel y Roberto, colegas de Qosqo Maki, nos proponen desde su práctica como exigencia y posibilidad de trabajar no sólo desde la iniciativa privada, sino potenciando la capacidad de los propios gobiernos locales. Y ojalá también entendamos éstos como el quehacer de cada ciudadano, como la concertación entre las instituciones y como la expresión de los intereses de todos.

Nuevamente gracias por el tónico que nos significa su experiencia.

Tinta, 21 de noviembre de 1997

Rosario Valdeavellano Roca Rey

## AGRADECIMIENTOS

Ante todo, queremos agradecer a todos y cada uno de los usuarios del Dormitorio Infantil Municipal del Cusco con quienes hemos compartido momentos, recorrido caminos e intercambiado experiencias y opiniones innumerables que se han vuelto verdaderas lecciones de vida: la riqueza de las diferencias, la solidez de la reciprocidad, la fuerza de la sinceridad y el impulso de la libertad son algunos de los aprendizajes que esperamos haber sabido transmitir en las páginas que siguen.

Pero este documento no hubiera podido llegar a su culminación si no hubiéramos contado también con el aporte de todo un equipo de colaboradores que, con sus cuestionamientos y observaciones, nos ayudó a ordenar tantas vivencias.

Queremos agradecer en particular a Oscar Cerne que no vaciló en asistir a una infinidad de reuniones y elaborar los documentos preliminares que recordarían los detalles significativos de esta propuesta educativa; a Yeny Arriaga que tuvo la paciencia de leer atentamente los primeros ensayos y enriquecernos con sus sugerencias siempre pertinentes; a Sonia Calatayud que mostró siempre gran disponibilidad para retocar una y otra vez los cuadros estadísticos sin perder nunca su sonrisa; a Valerio Cabrera que nos sacó de todos los fastidiosos apuros informáticos; mención especial merecen Pilar Giusti, Arely Araoz y Vidal Pino, que revisaron detalladamente las últimas versiones para hacer los ajustes finales.

Nombrar aquí a todos los que en algún momento han intervenido, opinado, sugerido o sencillamente nos han alentado a seguir adelante, sería muy largo. Sea éste el espacio para expresarles nuestro especial reconocimiento.

## PRÓLOGO

La Asociación Qosqo Maki es una institución que trabaja desde hace siete años en el ámbito de la educación no formal con la población de niños (as) y adolescentes que trabajan y/o viven en la calle. A lo largo de todo este período, ha ido diseñando y experimentando una variedad de estrategias que les representan herramientas útiles para dignificar su vida y desarrollar sus capacidades.

Son conceptos claves para Qosqo Maki:

- Educación en libertad
- Respeto por las opciones y opiniones de cada uno
- Cooperación y concertación para la convivencia
- Planificación, organización y evaluación colectiva
- Multiplicación de oportunidades

El presente trabajo tiene el propósito de exponer el resultado de la experiencia –lastimosamente no toda la riqueza, especialmente la vivencial– de estos siete años de conducción del Dormitorio Infantil Municipal. El documento ha sido redactado colectivamente por los educadores quienes, haciendo un alto en el camino, han reflexionado, cuestionado y analizado conjuntamente su intervención; amigos y colegas que, desde una visión externa, desempeñaron un rol asesor importante. Unos y otros han contribuido así desde sus enfoques y experiencias complementarias.

Por los aspectos que considera este documento puede interesar a diferentes tipos de lectores: educadores, psicólogos, pedagogos, sociólogos, administradores, políticos... Por este motivo se ha estructurado en siete secciones diferentes e independientes, en la medida que pueden ser consultadas por separado; no por esto dejan de ser secuenciales y complementarias, por cuanto la información contenida en una está matizada y profundizada por la otra.

La primera sección ofrece, bajo forma de **Entrevista**, un panorama general de lo que es el Dormitorio Infantil Municipal; responde a las preguntas que todos los visitantes suelen formular para entender cómo funciona un servicio de alojamiento para niños y adolescentes que se define como totalmente abierto y educativo al mismo tiempo.

La segunda, titulada **Identidad**, analiza con mayor detalle el carácter experimental de la propuesta pedagógica del Dormitorio Infantil Municipal - DIM, sus objetivos, su historia y el marco físico dentro del cual se sitúa.

En la tercera, **Población**, se diseña un perfil general de los niños, niñas y adolescentes que suelen hacer uso del Dormitorio en cuanto a características generales como sexo, edad, procedencia, asistencia, trabajo y estudio. En lo cualitativo, se abordan los rasgos comunes culturales, sociales, políticos e individuales de los usuarios.

La cuarta sección, **Intervención Educativa**, constituye la más amplia y voluminosa, ya que aborda tanto el trasfondo ideológico como la parte práctica del accionar educativo, así como las dificultades y el impacto del mismo a nivel de la población usuaria y de la comunidad en general.

La quinta sección, **Dinámica de Funcionamiento**, presenta una síntesis de las actividades regulares que se llevan a cabo, con el fin de plasmar lo que equivaldría a un día tipo en el espacio del Dormitorio y a la organización de la convivencia diaria.

La sección seis, denominada **Dimensión Económica**, alcanza al lector interesado en este rubro, una serie de datos relativos a la inversión necesaria para la puesta en marcha y el funcionamiento de un programa de las características del Dormitorio Infantil Municipal.

La última sección, **Estadísticas**, muestra a través de cifras, gráficos y cuadros, algunos datos cuantitativos y significativos sobre el grupo de usuarios y el funcionamiento del servicio, como son por ejemplo: asistencia, sexo, edad, ocupaciones, caja común y ahorro personal.

Esperamos que el presente documento sea, como lo anuncia su título, un aporte cusqueño a la problemática del niño de la calle. Y es que precisamente la propuesta DIM se ha ido construyendo en el Cusco en el momento que, como parte de sus planes de desarrollo, la Municipalidad Provincial se ha propuesto hacer de la ciudad un lugar acogedor tanto para los cusqueños como para los visitantes: parques recreativos, lozas deportivas, piscinas, plazas abiertas con jardines, bancas, piletas ornamentales, monumentos y demás, reivindican el entorno e invitan a la convivencia armónica. Dentro de esta óptica, el Dormitorio Infantil no solamente es una alternativa al frío nocturno de los portales de la Plaza de Armas o de las tarimas del mercado de San Pedro, sino además es la característica de una actitud social diferente frente al conflicto, a situaciones violentas o de discrepancia; una actitud que reconoce diferencias y busca alternativas para crear consenso en lugar de limitarse a prohibir, imponer o encerrar.

La tradición de reciprocidad y complementariedad que caracteriza las relaciones humanas en la sociedad andina en general y cusqueña en particular, repercute en la actitud del común de las personas: la señora del mercado o el cliente que se hace lustrar los zapatos generalmente descartan actitudes paternalistas o de lástima; las expresiones de «¡pobrecito!» o «¡qué pena!», son reemplazadas por: «trabaja, trabaja hijo, ya estás grandecito; yo también a tu edad ya me ganaba mis centavitos», «para el que trabaja, nunca hay hambre, sólo los flojos se abandonan».

Por ello, el Dormitorio Infantil Municipal, imbuyéndose de todos estos elementos, se presenta como una respuesta concreta frente a la realidad peculiar de los niños, niñas y adolescentes que, por multitud de motivos, han optado por alejarse de su hogar y no tienen dónde pernoctar. Es una respuesta que no condena su decisión y respeta su libertad, colocándole frente a múltiples interacciones con niños y adultos que le respaldan y al mismo tiempo le exigen seguir adelante.

Sin embargo, este carácter netamente cusqueño del Dormitorio no debe verse como limitación para su posible replicabilidad en otros contextos. Es precisamente un ejemplo que ilustra lo que se puede lograr dinamizando relaciones a todos los niveles.

Por último, entendemos que este trabajo no constituye el punto final de la trayectoria, sino por el contrario, el punto de partida para plantearse nuevos retos y desafíos: la respuesta del DIM es tan sólo una de las tantas propuestas que se han formulado y todavía han de formularse en el campo de la educación no formal, de la educación en libertad ya que, como lo sostiene Hernán Büchi, ex-ministro de Hacienda de Chile «los países progresan cuando tienen una mezcla de orden y libertad, pues las personas libres son las que crean».<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Entrevista de El Comercio 28/9/97 p.E1-2

**SECCIÓN 1:**

**ENTREVISTA AL DIM**

### **¿Qué es el DIM?**

El Dormitorio Infantil Municipal del Cusco es un programa experimental de alojamiento nocturno dirigido a los niños, niñas y adolescentes hasta los 18 años de edad que, por diversas razones, no tienen dónde dormir.

### **¿Cuándo lo han abierto y por qué?**

Se ha abierto en el año 1991, en convenio con la Municipalidad Provincial del Cusco. Se ha visto que hay un número significativo de niños, niñas y adolescentes que, en algún momento y por una diversidad de motivos, optan por salir de su casa. De no existir este servicio, se verían obligados a dormir en la calle, lo que tendría implicancias directas sobre su propio desarrollo y su rol social.

### **¿Qué objetivos tiene?**

Ofrecer condiciones de vida dignas a los niños y niñas que hacen uso del servicio, de tal forma que su paso por el Dormitorio les represente un apoyo sin que les signifique ninguna dependencia. Esto es, un ambiente acogedor, camas cómodas, facilidades de limpieza y aseo, convivencia gratificante y relaciones fluidas con el entorno.

### **¿Cómo los captan?**

Como es un servicio de libre acceso, vienen los que lo necesitan si le ven algún beneficio. Se enteran de su existencia por sus compañeros, pero no hacemos ningún tipo de publicidad porque podría representar una atracción artificial para chicos que no requieren del servicio, o también podría incentivar a ciertos padres a enviar a sus hijos para que aprovechen supuestas ventajas.

### **¿Cuántos chicos tienen?**

El número nunca es fijo porque algunos se quedan una sola noche, otros un mes y otros todo el año. En total han sido 258 diferentes en el año 96 pero cada noche concurre un promedio de 35.

**¿El DIM es gratuito?**

Efectivamente; el usuario no debe pagar nada para poder pasar la noche. Sin embargo, hay un sistema de «Caja Común» que, a decisión de los mismos usuarios, se genera a partir de su aporte diario promedio de treinta céntimos de Nuevo Sol<sup>1</sup>, que les permite asumir gastos colectivos o imprevistos individuales.

**¿Cuánto tiempo puede permanecer un niño en el Dormitorio?**

No está establecido ningún límite; uno se queda el tiempo suficiente para recomponer fuerzas y así poder afrontar sus problemas. En el 50% de los casos es menos de un mes. Solamente un 11% constituye el núcleo de los «permanentes» porque están más de 6 meses. Ahí está uno de los retos que plantea un Dormitorio: organizar el servicio de tal forma que resulte útil al mismo tiempo para uno que está de paso como para otro permanente; para una niña de 7 años como para un boleterero de 17.

**¿Les dan ropa?**

No. Fue justamente la constatación de que el usuario necesitaba de cosas personales básicas, el punto de partida para organizar el «ahorro individual», como parte integrante del servicio del DIM. No se le facilita nada personal, pero sí se propicia el ahorro que le va a permitir comprar lo que necesita, valorarlo, es decir, valorarse a él mismo, planificar a partir de algo concreto su vida, demostrar en definitiva su capacidad para conducir su desarrollo.

**¿No les dan tampoco comida?**

Preparan su desayuno todos los días con los alimentos proporcionados por el Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad. Y los domingos por la noche, con los fondos de su «Caja Común», se esmeran en cocinar una cena particularmente rica que todos puedan compartir y disfrutar.

**¿Con cuántos educadores cuentan?**

Actualmente, como estamos finalizando la etapa de experimentación, son tres que se turnan de acuerdo a los días de la semana para asegurar que en la noche exista una dinámica educativa ya que el DIM funciona en base mayormente a decisiones colectivas y tareas compartidas: no hay ningún

<sup>1</sup> Equivalente al costo de tres panes o a US \$ 0.11. Este monto entró en vigencia por acuerdo colectivo, a partir de enero de 1997.

personal de servicio. Semanalmente hay asamblea para organizar el funcionamiento. Durante el día, los educadores se dedican a tareas de administración, de elaboración de propuestas educativas y de sistematización.

**¿Quiénes son los que vienen al DIM?**

Contrariamente a lo que se podría pensar, en la mayoría de los casos no son niños abandonados sino niños y adolescentes inquietos y rebeldes o que se encuentran frente a conflictos familiares que no pueden resolver. También hay algunos huérfanos o viajeros.

Está abierto a menores de edad de ambos sexos pero casi la totalidad son de sexo masculino. En el año 96, solamente 6 chicas demandaron alojamiento.

La mitad de los usuarios tiene entre 10 y 14 años pero empiezan a presentarse generalmente desde los 6 años, muy excepcionalmente antes. A partir de los 17 ó 18 años, generalmente ya no necesitan este tipo de servicio; algunos regresan a su casa; otros buscan, solos o entre varios, un cuarto para alquilar.

**¿Qué hacen durante el día?**

Todos salen a trabajar. La mayoría se dedica a actividades de prestación de servicios como lustrar zapatos, cuidar o lavar carros; otros prefieren vender caramelos, paletas, cigarrillos, postales... Los mayores, en la medida que se presentan oportunidades, se ofrecen de ayudantes para aprender un oficio como es cocina o construcción.

**Entonces, ¿son niños trabajadores o niños de la calle?**

Son niños de la calle en la medida que han decidido no regresar a su casa y quedarse en la calle. Son niños trabajadores porque, de hecho, en la calle, trabajan. El detalle es el DIM. Si un niño que opta por no regresar a su casa, no encuentra más que rechazo, condena y represión, se activan mecanismos de exclusión y automarginación. Si encuentra una oportunidad de seguir viviendo en condiciones dignas, él mismo se fortalece y regresa a su casa por decisión propia cuando se siente capaz de resolver conflictos.

**¿Y qué hacen con los chicos que se drogan?**

El tema de las drogas en niños es bastante complejo. En ningún caso se trata de viciosos, maleados, fracasados o enfermos. Son simplemente niños —o adolescentes— que se encuentran frente a situaciones que no saben cómo

resolver. No son dependientes del terokal, sino de las vicisitudes de la vida, del frío, del hambre, de la falta de calor humano. No se refugian en el pegamento, simplemente huyen de la realidad. Ni sus compañeros, ni los educadores, ni el DIM como tal pueden resolver sus problemas personales. Si se va a realizar un cambio, tiene que ser fruto de su proceso de maduración. Ahí el DIM puede intervenir: sin dramatización ni sobredimensión del problema, analiza el problema colectivamente, lo confronta a otros similares, recuerda los casos análogos y ya superados. En otras palabras, alcanza al interesado herramientas que le pueden servir para superar la etapa que le toca vivir.

### ¿Van a la escuela?

La historia se repite todos los años: al inicio de la temporada escolar, tienen una gran ilusión. Muchos se matriculan en la nocturna porque es más compatible con su ritmo de vida y no les piden muchos trámites; pero, conforme pasan los meses, se desaniman viendo lo poco útil de su aprendizaje y sólo unos cuantos llegan hasta el final.

### ¿Qué tipo de educación reciben?

Trabajamos dentro de un marco de Educación No Formal. Es lo que llamamos la Educación en Libertad. Esto significa que no nos esforzamos por transmitir conocimientos o inculcar hábitos directamente, sino que organizamos situaciones que permiten actuar en dos niveles:

- Individual:  
Para alcanzar a los usuarios del DIM herramientas que faciliten una comunicación satisfactoria, una actitud crítica y reflexiva, y la perspectiva de su utilidad social. En la práctica, significa asambleas y reuniones para escuchar y ser escuchado; evaluaciones y planeamientos para aprender a analizar fortalezas y debilidades; reparto de tareas y responsabilidades dentro del DIM para mejorar la eficiencia del servicio a partir de las habilidades de cada uno.
- Colectivo:  
Para activar mecanismos educativos que permitan el interaprendizaje de usuarios y educadores, es decir responsabilidad y compromiso, reflexión conjunta, exigencia y aporte mutuos. La convivencia cotidiana en el DIM es compartir experiencias, socializar conocimientos y desarrollar habilidades y técnicas.

### ¿Les enseñan algún oficio?

No es nuestra función ni tenemos la infraestructura necesaria.

Es uno de los motivos por los cuales planteamos actuar en coordinación con otras instituciones. Respecto a la capacitación, hay que reconocer que hay poquísimas oportunidades.

### ¿Cómo se organiza la vida en el DIM?

Todo gira alrededor de la organización de esta convivencia. Por ser colectiva, la conducción del DIM es educativa. Pero una conducción colectiva no significa que cada cual hace lo que se le ocurre. Más bien es equilibrar los aportes de todos y compensar las carencias de cada uno.

Se distribuyen responsabilidades y tareas de acuerdo a roles, funciones y capacidades. Los usuarios mayores sabrán ubicarse frente a los medianos y a los menores por su responsabilidad de prender la cocina a kerosene para el desayuno o por sus habilidades de cocineros en las cenas dominicales; los menores lavan las tazas o limpian los baños; los adultos se encargan de hacer el arqueo de la caja y de recordar a todos los acuerdos de asamblea. Todos opinan en las asambleas sustentando su posición para hacerse escuchar.

### Entonces, ¿tienen un reglamento drástico?

No, pero sí lo más claro posible y sobre todo elaborado poco a poco de acuerdo a las situaciones que se presentan. No hay ningún papel escrito pero todo el mundo –inclusive los nuevos antes de llegar a la puerta– saben que:

- Tienen que llegar antes de las 11 p.m.
- Registran su nombre y eventualmente su aporte a la «Caja Común» o sus ahorros personales al entrar.
- Participan en el rol de limpieza de los cuartos y de preparación del desayuno.
- Hay asamblea todos los lunes para que puedan cuestionar, exigir y también proponer ideas.

Las reglas son indudablemente firmes, pero no por ello rígidas, ya que saben moldearse en los casos de excepción.

### ¿Realizan algún tipo de trabajo con las familias?

No directamente. Somos conscientes que el conflicto familiar suele ser un factor determinante en la decisión del chico por alejarse de su casa. Sin

embargo, la experiencia demuestra que en ciertos casos tomar distancia no necesariamente resulta dramático. Puede ser una estrategia muy eficiente para establecer o restablecer la comunicación familiar. En el Dormitorio encuentran diálogo, análisis, comparación de su situación con la de sus compañeros, es decir, desdramatización de su problema. Es lo que les permite aprender a fundamentar su posición, a cuestionar opiniones, a reclamar alternativas. Cuando se presentan los familiares, lo único que hace el educador es propiciar condiciones para una conversación pausada entre las dos partes. En muchas ocasiones es el punto de partida para el reinicio de unas relaciones saludables con la familia.

### ¿Cuál es el costo?

De momento, el costo diario por atención representa S/. 5.41<sup>1</sup> que se distribuye entre:

- Municipalidad: S/. 0.50
- Asoc. Qosqo Maki: S/. 4.34
- Usuarios: S/. 0.57
- Total: S/. 5.41

### ¿Quién los financia?

El financiamiento durante esta etapa de experimentación, está garantizado por:

- La Cooperación Internacional, a través de la Asociación Qosqo Maki, que asume el 80% correspondiente a remuneraciones y gastos administrativos y de funcionamiento.
- La Municipalidad Provincial, que costea el 9% correspondiente a los servicios de luz y agua; y al desayuno a través del Programa del Vaso de Leche.
- Los mismos usuarios que financian colectivamente el 11% que corresponde a los gastos ordinarios de mantenimiento (compra de detergentes, escobas, combustible...), así como las actividades recreativas y de integración.

Sin embargo, la intención es transferir tal responsabilidad a instancias estatales o propias del gobierno local.

<sup>1</sup> Equivalente a US \$ 2.04

### ¿Cómo miden los avances?, ¿de acuerdo a qué indicadores?

Este es otro tema de mucha discusión porque es un servicio todavía novedoso y, por otra parte, porque *desarrollo* se ha confundido demasiado con *crecimiento*. Lo que buscamos son indicadores de desarrollo integral y armónico del niño. Un niño que se desarrolla es el que encuentra el espacio para expandir sus capacidades y para comprobar su pertenencia a una colectividad. Pertenecer a una colectividad es aportar algo y tener necesidad de algo, es decir, construir juntos y compensar carencias mutuas. Esto implica un sistema de interrelaciones que van exigiendo mutuamente siempre algo más. En este sentido, la ampliación de redes sociales del niño o del grupo es, por ejemplo, más indicador de su desarrollo que su éxito personal en el dominio de una u otra técnica, sin que esto signifique por supuesto que dominar una técnica sea nocivo. Es muy fácil constatar, a través del análisis caso por caso, un avance en el desarrollo de los usuarios del DIM, pero resulta mucho más delicado demostrarlo científicamente y elaborar una guía de indicadores. Estamos abiertos a confrontar nuestra práctica con todos los grupos que trabajen este tema. Lo ideal sería hacer un estudio del impacto social de este servicio.

### ¿Con qué instituciones coordinan?

La conducción del DIM intenta ser lo más transparente posible. No se esconde a ningún niño de su familia o de autoridades; tampoco se engaña a ninguno haciéndole creer que se le va a resolver sus problemas. Mensualmente se transmite por carta circular la lista de nombres y apellidos de los usuarios del DIM a la Municipalidad, Policía, Juzgados y Fiscalías de la Familia. Esta tradición ha permitido lograr un buen nivel de diálogo con las instancias correspondientes, primer paso para una posible transferencia del servicio.

Por otra parte, en el aspecto pedagógico, también coordinamos con todo lo que significa más capacitación, deporte, salud, comunicación, es decir, oportunidades individuales y participación social en general.

### ¿Entonces piensan que debería haber un Dormitorio en cada ciudad?

No necesariamente, porque es un servicio que responde a una combinación de muchos factores: tamaño, ubicación geográfica, cultura, contexto social, oportunidades de trabajo infantil independiente, volumen de población interesada. Lo importante es garantizar que los niños, niñas y adolescentes puedan desarrollarse en condiciones de libertad y que ninguno se vea obligado a vivir excluido o marginado. Recién entonces podremos planificar el desarrollo social.

## **SECCIÓN 2:**

## **IDENTIDAD DEL DIM**

## **I. DEFINICIÓN DEL DIM**

- A- Programa
- B- Experimental
  - 1- En lo pedagógico
  - 2- Como servicio
- C- Alojamiento nocturno
- D- Dirigido a niños (as) y adolescentes que por diversas razones no tienen dónde dormir

## **II. OBJETIVO**

- A- Involucrar a todos
- B- Idear constantemente nuevos retos
- C- Establecer relaciones fluidas y sólidas con el entorno

## **III. ANTECEDENTES**

- A- Primera Etapa. Febrero '91 - Setiembre '91:  
Los primeros aprendizajes
- B- Segunda Etapa. Diciembre '91 - Diciembre '94:  
Definición del concepto de Educación en Libertad
- C- Tercera Etapa. Enero '95 - Actualidad:  
Fortalecimiento de la propuesta y búsqueda de mecanismos de retroalimentación

## **IV. MARCO FÍSICO**

## **V. CONCLUSIÓN**

## **VI. ALGUNOS TESTIMONIOS**

## **I. DEFINICIÓN DEL DIM**

El Dormitorio Infantil Municipal se puede definir como un programa experimental de alojamiento nocturno dirigido a los niños, niñas y adolescentes hasta los 18 años de edad que, por diversas razones, no tienen dónde dormir.

### **A- Programa**

Es un Programa en la medida que tiene una dimensión educativa por el hecho de estar dirigido a niños y adolescentes. Se desarrolla a través de un servicio social de carácter totalmente abierto y gratuito que responde a una necesidad concreta, la de pernoctar en condiciones de dignidad. Y es su dinámica de funcionamiento –basada en el aprovechamiento de habilidades complementarias de niños y adultos– que permite desarrollar constructivas interacciones entre usuarios, educadores y comunidad, primer paso para un reconocimiento mutuo.

El programa pertenece a la Asociación Qosqo Maki, institución que viene laborando desde el año 1990 en el campo de la Educación No Formal con la población de niños, niñas y adolescentes que trabajan y/o viven en la calle, de acuerdo a un convenio firmado en el año 1991 con la Municipalidad Provincial del Cusco para poner en funcionamiento el Dormitorio Infantil Municipal.

### **B- Experimental**

**1- En lo pedagógico**, es una propuesta de intervención socio-educativa:

- La intervención del educador parte del respeto por la libertad de opción del niño y se centra en alcanzarle herramientas, multiplicar oportunidades y activar mecanismos que van a permitirle desarrollar sus capacidades y afirmar su identidad propia.
- El servicio en sí adquiere un sentido educativo al provocar reconocimiento y obligaciones mutuas: al poner en funcionamiento un Dormitorio Infantil, la Municipalidad pone de manifiesto su preocupación por un plan integral de desarrollo de la ciudad,

cumple con su obligación de velar por el bienestar de los niños y adolescentes, proporcionándoles condiciones de vida dignas, las cuales a su vez permiten que éstos se sientan reconocidos como ciudadanos y asuman, como tales, sus obligaciones sociales.

Lo social y lo educativo aparecen, pues, absolutamente interdependientes. Son dos ópticas diferentes que convergen para construir un desarrollo duradero.

El funcionamiento interno del Dormitorio se basa en estrategias altamente participativas como la Asamblea (ver sección Intervención Educativa) para tomar decisiones colectivas que van a comprometer a educadores y usuarios a asumir cada uno sus responsabilidades.

**2- Como servicio**, con una gestión participativa (educadores - usuarios) que garantiza su viabilidad:

- Se trata de un servicio conducido colectivamente entre usuarios y educadores para lograr un espacio acogedor abierto a cualquiera que lo necesite, pero que no retenga o atraiga a ninguno innecesariamente. De hecho, han sido 258 usuarios diferentes durante el año 1996, de los cuales la mitad se quedó menos de un mes.
- El esfuerzo se concentra en articular mecanismos que permitan a todos ser útiles al colectivo en la medida de sus capacidades personales y a cada uno beneficiarse de los aportes de los demás. Las decisiones se toman por consenso en asamblea general, en base a la sustentación de cada expositor que va a convencer si tiene razones sólidas; las tareas se reparten de acuerdo a capacidades: a los mayores les tocan las más complejas; a los menores, las más sencillas que resultarían tediosas para los demás; a los educadores, las que implican técnicas especiales, capacidad de organización o visión global; a los liados, las que les permiten demostrar lo que dominan.
- Se diferencia sustancialmente de un hogar infantil en la medida que no pretende asumir ningún tipo de tutoría. De hecho, los usuarios no son abandonados por sus padres; sencillamente han optado por alejarse de conflictos familiares.
- Tampoco es un centro terapéutico o de rehabilitación que apunta a la reinserción de un grupo de niños que su vida en la calle hubiera deformado. El DIM es precisamente una oportunidad

que conlleva reconocimiento social, rompiendo así el círculo vicioso de la marginalidad.

- Finalmente, se distancia mucho de un hotel barato que se limitaría a monetizar el servicio de alojamiento, sin ofrecer las comodidades del Dormitorio ni tomar en cuenta responsabilidades, tareas u obligaciones. En el DIM no hay tarifas de entrada pero el usuario, a la par que hace uso del servicio, queda comprometido a perfeccionarlo, tanto a través de sus tareas como de sus opiniones en cada reunión (ver sección Intervención Educativa). En cambio, el costo por usuario y por noche no es más elevado ya que llega a unos cinco soles al final de la etapa actual de experimentación (ver sección Dimensión Económica).

**C- Alojamiento nocturno**

Como su nombre lo indica, el DIM está pensado exclusivamente para pasar la noche. La infraestructura comprende básicamente dormitorios, cocina, comedor y servicios higiénicos, además naturalmente de otros ambientes propios de colectividades como botiquín o almacén.

Tiene capacidad instalada para 42 camas pudiendo ampliarse a 60 en caso de emergencia. Lo utilizan alrededor de 250 usuarios diferentes al año; algunos quedándose un día o una semana, otros el año entero (ver sección Población y sección Estadísticas).

**D- Dirigido a niños (as) y adolescentes que, por diversas razones, no tienen dónde dormir**

Pueden ser migrantes, huérfanos, viajeros o sencillamente —y son la mayoría— los que se rebelan contra las condiciones que les toca vivir, y optan por alejarse de su casa al no poder resolver los problemas propios o ajenos a los cuales están confrontados, como son los mil conflictos que surgen con padres o hermanos cuando las condiciones de vivienda, empleo, salud y educación son demasiado precarias (ver sección Población).

**II. OBJETIVO**

El DIM no busca captar clientes; se presenta como una oportunidad que el interesado aprovechará si le resulta útil o bien descartará si la considera inadecuada.

El objetivo general viene a ser entonces: ofrecer a los usuarios una posibilidad de pernoctar en condiciones de dignidad, así como de construir conjuntamente un ambiente acogedor que les permita consolidar su iden-

tividad individual y colectiva, y equilibrar los términos de sus relaciones con el entorno familiar y social.

Traducido a la práctica, este objetivo significa:

- A- Involucrar a todos** en el funcionamiento operativo del Dormitorio para garantizar el interés de cada uno y una convivencia general gratificante. Para esto se elaboran normas claras, concretas y dinámicas en asamblea y sobre todo sustentando opiniones para evitar decisiones abusivas.
- B- Idear constantemente nuevos retos**, tanto personales como colectivos, para mantener la expectativa y la creatividad de todos. De esta preocupación han salido estrategias tan enriquecedoras como el deporte interdiario, la caja común, la caja de ahorros personales, los paseos o campamentos y otros.
- C- Establecer relaciones fluidas y sólidas con el entorno**, evitando así actitudes de compasión de unos o agresividad de otros.

### III. ANTECEDENTES

Para llegar a la definición de servicio educativo que tiene actualmente, el Dormitorio pasó por varias etapas:

#### A- Primera Etapa. Febrero - Setiembre '91:

##### Los primeros aprendizajes

Los primeros usuarios del Dormitorio estaban acostumbrados a la vida fácil de ayudas, subvenciones y comedores. Lejos de involucrarse en la dinámica de funcionamiento, alimentaban sentimientos peligrosos de propiedad; ellos eran los dueños del Dormitorio y hacían reinar ahí su ley: extorsión a los más débiles, dominación de los más chiquitos, expulsión de los molestosos, eran prácticas a la orden del día.

Lo principal era marcar la diferencia y señalar claramente que el Dormitorio no era propiedad de nadie –ni de los usuarios ni de Qosqo Maki– sino un servicio de alojamiento para todos. En este sentido, se firmó un convenio con la Municipalidad Provincial gracias al cual:

- Se manifestaba el reconocimiento social de una población de niños y adolescentes hasta ahora ignorados o derivados a la beneficencia.

- Se compartía la responsabilidad del funcionamiento del servicio para no dejarlo al capricho o a la buena voluntad de una institución educativa, por más seria y bien intencionada que fuera.
- Se sentaban las bases de unos mecanismos de control recíproco de la eficiencia del servicio.

De cualquier manera, al final de la primera temporada era más la buena voluntad de los educadores que su claridad. La intervención educativa seguía siendo muy personal. El resultado era una falta notable de consistencia dentro del equipo, lo que los usuarios aprovechaban al máximo para crear conflictos, transmitir chismes y en general dividir para intentar reinar. Se tuvo que suspender el servicio por espacio de tres meses para redefinir objetivos y prioridades.

#### B- Segunda Etapa. Diciembre '91 - Diciembre '94:

##### Definición del concepto de Educación en Libertad

El Dormitorio no pretendía juntar niños para ofrecerles otro medio de vida, sino constituirse como un servicio eficiente al cual uno podía acudir **libremente** cuando lo necesitara. Por otra parte, siendo espacio colectivo infantil, era un **potencial educativo** que no se podía desperdiciar. ¿Cómo organizar en este caso la intervención de los educadores para que ésta respetara la libertad de los niños sin abdicar la responsabilidad del adulto? No era suficiente dejar hacer en libertad a cada cual lo que se le ocurría. Había que discernir qué rol le tocaba a cada chico y a cada educador y dónde estaba la articulación. Se empezó a comprender la situación del usuario del Dormitorio como un proceso particular que avanzaba a un ritmo propio porque respondía a una diversidad de edades, capacidades, necesidades y expectativas. El reto era que cada uno encontrara a su paso por el Dormitorio, independientemente del tiempo que permaneciera o de los adultos que encontrara, satisfacción y no ya frustración; seguridad, en lugar de vacilación; autonomía, en vez de dependencia; honestidad, en lugar de hipocresía; responsabilidad y no indiferencia.

Había que adoptar criterios y enfoques comunes para evitar las incoherencias metodológicas. Se necesitaba claridad sobre el rol del educador dentro de una propuesta de Educación en Libertad. No podía limitarse al adulto responsable de resolver todos los problemas individuales o grupales mediante la imposición de sus decisiones al niño; también tenía que dejar de ser al mismo tiempo amigo, padre, profesor y tutor de todos y cada uno de los usuarios del DIM. Tenía que concentrarse en ser un buen educador capaz de aportar claridad y orden en la vida colectiva y facilitar la comunicación interna y externa.

Poco a poco se fue reconociendo en la práctica que todos los integrantes del Dormitorio -chicos y adultos- tenían intereses e identidades diferentes y que esta diferencia marcaba los roles complementarios que hacían la riqueza del proceso: los más chiquitos estaban convencidos que la vida se organizaba cada día y no se preocupaban del mañana; los adolescentes, más rebeldes, buscaban identidad y criticaban todas las inconsecuencias e hipocresías; los jóvenes se preocupaban mucho más del futuro y echaban un ojo más crítico a las oportunidades que habían perdido; los educadores, con su experiencia de adultos, tenían una visión más panorámica y más colectiva del proceso de desarrollo de los usuarios. Las decisiones y los acuerdos sobre la organización cotidiana tenían que respetar la variedad de visiones. Con todos estos elementos, se fue notando otro tipo de respuesta que indicó el acierto de la dirección tomada: de una actitud de acatamiento, los usuarios pasaron al entusiasmo y a la iniciativa. Empezaron a proponer, sustentar y evaluar acuerdos y proyectos como práctica cotidiana.

### C- Tercera Etapa. Enero '95 - Actualidad:

#### Fortalecimiento de la propuesta; búsqueda de mecanismos de retroalimentación

Definido el camino, se trataba de hallar los mecanismos oportunos que garantizaran la continuidad de la propuesta; esto llevó al desarrollo de diversas técnicas de registro tanto cualitativo como cuantitativo, que debían asegurar la retroalimentación para mantener la dinámica de la intervención educativa. En efecto, la existencia del Dormitorio no podía estar sujeta a la buena voluntad de contadas personas, sino a su integración en el entramado de instituciones que estaban involucradas y comprometidas con el sector. Sistematizar la experiencia se volvía prioritario para validarla. Esto implicaba elaborar el sistema de registro de los datos significativos y procesarlos para devolver los resultados a los interesados—usuarios, educadores y colegas— a través de apuntes, análisis, investigaciones, documentos de sistematización, artículos y publicaciones para su difusión.

Una estrategia se volvió prioritaria: la reunión de evaluación conjunta. Empezó a realizarse dos veces al año, de preferencia —si la caja común lo permitía— fuera de la ciudad, un fin de semana. Es un espacio privilegiado de balance del semestre en el cual todos cuestionan y escuchan a cada uno y cada uno a todos —usuarios y educadores— tratando de identificar a qué se debe la satisfacción o la frustración respecto a las expectativas que se tenía.

### IV. MARCO FÍSICO

La infraestructura es importante en la medida que permite garantizar condiciones dignas de vida, al mismo tiempo que enmarca las interacciones que se desarrollan dentro del Dormitorio y que son lo esencial de su potencial educativo.

En el caso del Dormitorio Municipal, se ha tratado de aprovechar las ventajas de una construcción de estilo colonial.

- Habitaciones distribuidas alrededor de un patio central agregándole mucha luminosidad gracias a ventanales y claraboyas en el techo para crear una sensación de claridad, sencillez y libertad.

Se cuidó particularmente la comodidad del ambiente reservado al aseo para que sea atractivo e incentive a cada uno a verificar su aspecto y cuidar la imagen que va a dar de sí mismo, como individuo y como integrante del DIM, al salir a la calle.

Más bien los cuartos, organizados por grupos de edad —pequeños, medianos y mayores— respetan la privacidad de cada grupo que decora el ambiente de acuerdo a sus preferencias.

Los ambientes colectivos como el comedor/sala múltiple procuran adecuarse a las circunstancias: mesas pequeñas y bancas individuales se agrupan o separan fácilmente de acuerdo al carácter de la reunión.

Sobriedad en la implementación y mantenimiento adecuado de los ambientes, a cargo de los propios usuarios, permiten garantizar condiciones de vida dignas y evitar una posible ruptura con el entorno ordinario del integrante del Dormitorio, lo que podría provocar la tentación de abandonar su casa por el espejismo de una vida fácil pero artificial.

### V. CONCLUSIÓN

En resumen, el DIM está llegando al final de su fase experimental. Se propone como uno de los mecanismos sociales válidos y viables para compensar las dificultades de todo tipo que encuentra un sector de la población de niños y adolescentes que trabajan y/o viven en la calle. Organizó un marco físico que permitió poner en práctica los planteamientos de una Educación en Libertad que combina el respeto por la opción del niño con la diversidad de oportunidades que precisamente le va a permitir optar. Se ha ido construyendo en base a una reflexión permanente sobre la práctica, la cual ha permitido afinar mecanismos de retroalimentación que enriquecen a todos los actores de la experiencia: usuarios del DIM, educadores y comunidad cusqueña.

## VI. ALGUNOS TESTIMONIOS

### ¿Cómo conocieron el Dormitorio?

- «Una señora que alquila cajas de lustrar, cuando le conté que no tenía dónde dormir, me dijo que podría venir aquí».
- «Me hice amigo en la plaza con unos chiquitos y ellos me trajeron».
- «Profe, le he traído a un chiqui para que se quede en el dormi, estaba *bancaceando*<sup>1</sup> en la plaza».

### El Dormitorio no es un hotel barato

- «Los que no hacen sus tareas, que no vengan a dormir, pe' profe...».

### El Dormitorio es de carácter abierto

- «Cuando les invitamos (a los chicos que duermen en la calle) siempre lo piensan un rato, porque tienen miedo que sea mentira lo que les decimos, que pueden salir cuando quieren; te hacen muchas preguntas».

### El DIM: para los que no tienen dónde dormir

- «Varias veces he dormido en la calle, cuando era más pequeño, no conocía la *chocita*<sup>2</sup>».
- «Cuando llegué al Cusco, estaba subiendo por el puente de Santiago y me asaltaron entre tres hombres, me quitaron mi mochila y mi plata. He dormido tres días en la calle y un señor que vende chompas me ha dicho -anda a la chocita».
- «Mi hermano me enseñó a tocar; aprendí bien y tocaba en la calle; como tocábamos hasta tarde me tenía que quedar en la calle y mi hermano me llevó al Dormitorio».

### Condiciones de dignidad

- «Cuando dormía en la calle ... a veces yo juntaba periódicos o cartones y hacía mi fogatita para calentarme un poco, o salía al sol, pero

1 *Bancacear* equivale, en la jerga de los niños que viven en la calle, a dormir en una banca.

2 *La chocita* es el nombre con el cual los usuarios denominan al Dormitorio Infantil Municipal.

no te calentabas rápido, todo el tiempo estás de miedo, despiertas a cada momento».

- «Empecé a vivir permanentemente en la calle y dormía en San Pedro, en el mercado, debajo de las tarimas».

### Una oportunidad en un momento preciso

- «No pienso estar toda la vida en el Dormitorio; estoy esperando sacar mis documentos para seguir chambeando de lo que sea, porque en Qosqo Maki aprendí muchos oficios, panadería, fabricación de material educativo, artesanía, fabricación de zapatillas... aunque me gustaría seguir trabajando en el oficio de panadero y zapatillas».
- «No, ya no pienso regresar a La Chocita, pero sí para ir a visitar, a dormir un día así nomás... ya soy mayor».

### Dignidad de vida

- «No me miento que antes todos éramos *huaraperos*<sup>1</sup>; eso sí, no me lo puedo negarme, pero con el tiempo, más o menos estamos trabajando; antes andábamos sucios, ahora ya no».
- «Me enseñaron lo que es trabajar y comencé a cantar en los carros y después, aprendí a vender caramelos».

### Los problemas del principio

- «Antes, yo era un abusivo porque a todo *chibolo*<sup>2</sup> nuevo que llegaba al Dormitorio, lo *sonaba*<sup>3</sup> y durante una semana me tenían que invitar su comida, sino lo *choteaba*<sup>4</sup> del Dormitorio».
- «Américo, Juan y yo éramos los reyes del Dormitorio; cuando cocinábamos, a todos les dábamos poquito y nosotros nos servíamos harto».

1 *Huarapero* equivale a mendigo en la jerga de los chicos.

2 *Chibolo* equivale a niño.

3 *Sonar* significa pegar.

4 *Chotear* significa expulsar.

**SECCIÓN 3:**

**POBLACIÓN**

## **INTRODUCCIÓN**

### **I. DATOS GENERALES**

- A- Sexo
- B- Edad
- C- Procedencia
- D- Asistencia
- E- Trabajo
- F- Estudio

### **II. CARACTERÍSTICAS COLECTIVAS**

- A- A nivel cultural
- B- A nivel social
- C- A nivel político

### **III. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES**

- A- Adaptación al cambio contra limitación para proyectos
- B- Crítica contra oposición
- C- Pertenencia contra marginalidad
- D- Disciplina contra dominación
- E- Pragmatismo en las interrelaciones contra explotación

### **IV. EXPECTATIVAS DEL USUARIO**

- A- La infraestructura
- B- La relación entre pares
- C- La relación con adultos

### **V. SU RESISTENCIA**

### **VI. CONCLUSIÓN**

### **VII. ALGUNOS TESTIMONIOS**

## **INTRODUCCIÓN**

El DIM es un servicio puesto a disposición de los niños, niñas y adolescentes menores de 18 años que no tienen dónde dormir. Una visión muy superficial y externa de esta situación podría llevar a compadecerse de una población infantil muy abandonada por padres irresponsables y condenados a la pobreza. La realidad observada con objetividad es sustancialmente diferente: se trata mayormente de niños que hacen esfuerzos por adecuarse de la mejor manera al nuevo entorno que les significa la ciudad. Lógicamente, cualquier cambio tiende a producir desequilibrios en la familia porque rompe con la tradición: en el campo el niño es responsable de pastear el chanco como primer paso, las ovejas y las vacas después, para terminar participando, de acuerdo a su desarrollo físico, en las tareas de siembra y cosecha que le van a consagrar como agricultor y miembro activo de la comunidad al mismo tiempo. Cuando migra a la ciudad, ya no puede asumir las responsabilidades tradicionales que le señalaban su función social; tiene dos alternativas: o se olvida de ellas y pierde al mismo tiempo el respeto que le tenían como actor social o acepta otras (se las puede definir él mismo si sus padres no se las atribuyen) para garantizar su status de ciudadano. En este caso asume la responsabilidad de un porcentaje del ingreso familiar total. Este proceso de tanteo lo puede llevar a alejarse temporalmente del núcleo familiar para probarse a él mismo y a su familia que sí es capaz. En este contexto, el rol del Dormitorio es apoyar los esfuerzos de adecuación al nuevo ambiente de estos niños y adolescentes.

## **I. DATOS GENERALES**

Ellos pueden ser:

- Los que optaron por alejarse de su casa, debido a factores tales como:
  - ◆ Conflictos de pareja.
  - ◆ Maltrato de padres, hermanos u otros familiares.
  - ◆ Rebeldía contra las condiciones de vida.
  - ◆ Inquietud personal por encontrar situaciones más estimulantes y comprobar su capacidad.
- Los que migran del campo a la ciudad en busca de trabajo, estudio u otro tipo de oportunidades.
- Los huérfanos que no han ubicado su sitio en casa de familiares.
- Los que se encuentran en una situación familiar irregular porque sus padres se han ausentado por algún motivo.
- Los viajeros que están de paso por la ciudad.
- Los que trabajan en el centro hasta tarde y tendrían que cruzar zonas desoladas para volver a su casa, corriendo el riesgo de verse despojados de sus ganancias.



«En la calle: trabajo, libertad, compañerismo...»

#### A- Sexo<sup>1</sup>

En principio el Dormitorio está a disposición de niños, niñas y adolescentes menores de 18 años. Sin embargo, hay que subrayar que son muy pocas las niñas que solicitan alojamiento —apenas 6 durante todo el año 96 sobre un total de 258 usuarios— probablemente debido a que ellas, pudiendo ser más útiles en su hogar, no se sienten rechazadas y si bien trabajan también en la calle, no tienen la misma necesidad de un alojamiento alternativo.

#### B- Edad

Tratándose de niños que trabajan y/o viven en la calle, prácticamente no hay menores de 6 años, salvo casos excepcionales de niños extraviados o hermanos menores frente a una emergencia (ver sección Estadísticas, cuadro 1). La mitad de la población de usuarios corresponde al rango de edad de 10 a 14 años (49%), seguido del grupo de 15 a 18 con 36%. El grupo de los 6 a 9 años es sustancialmente más bajo (11%) pero sigue siendo numéricamente representativo con 28 niños. Es interesante constatar que más del 60% de este grupo utiliza el Dormitorio menos de un mes (ver

<sup>1</sup> Todos los datos numéricos que aparecen de aquí en adelante hacen referencia al año 1996.

sección Estadísticas, gráfico 5). Es una cifra que justifica la importancia de este servicio de alojamiento: los muy niños, frente al conflicto, optan por salir de su hogar pero como tienen dónde ir, dejan que los días se encarguen de aliviar las tensiones de tal forma que pueden regresar a su casa sin que se hayan roto las relaciones afectivas. Al mismo tiempo, comprueban que tienen cierto grado de independencia y esto mismo refuerza la solidez de sus relaciones familiares.

Por su parte, los medianos y los mayores encuentran en el Dormitorio —entre los educadores y sus compañeros— los referentes que les permiten compensar la inseguridad que caracteriza su edad y afirmar su identidad sin las presiones del círculo familiar que no sabe siempre facilitar su proceso. Esto concuerda con el hecho que los que hacen uso del DIM más de 6 meses son los grupos de 10 a 14 años y de 15 a 18 (ver sección Estadísticas, gráfico 5).

A pesar del límite de edad fijado en los 18 años, sigue habiendo un mínimo porcentaje (3%) de usuarios mayores de esa edad. Por una parte, el límite no es absolutamente riguroso y por otra, el Dormitorio recibe siempre con mucho agrado a los antiguos que están de paso por la ciudad. Pero en regla general, la salida de los mayores de edad se efectúa naturalmente, inclusive muchas veces empieza antes, de acuerdo a la seguridad personal de los usuarios. El Dormitorio les ha proporcionado temporalmente una oportunidad de vida colectiva que correspondía a sus necesidades como adolescentes en situación de riesgo pero que ya no es compatible con su ritmo de trabajo de adultos ni con sus intereses personales.

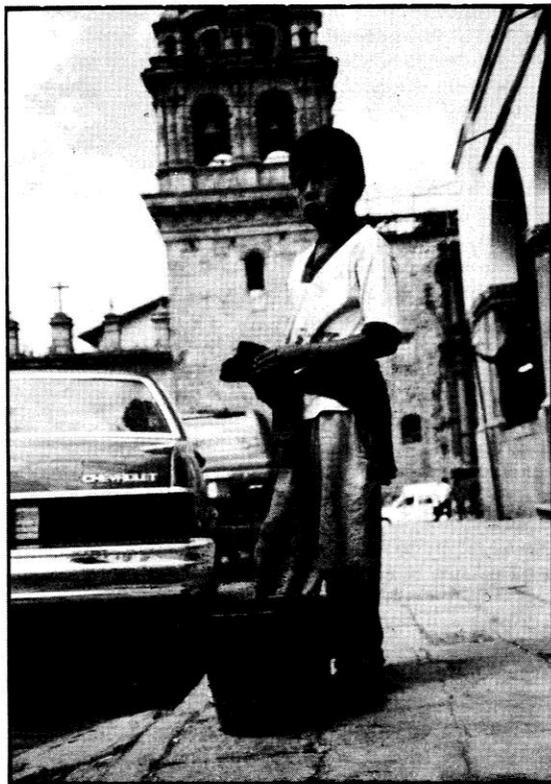
#### C- Procedencia

Casi el 80% de los que solicitan el servicio del DIM son de la ciudad. No tenemos evidencias estadísticas que sus padres son migrantes, pero la práctica nos permite suponerlo y explicar así los desequilibrios familiares que incentivan a los hijos a encontrar sus propias salidas.

#### D- Asistencia

Hay que recalcar que en ningún momento el Dormitorio busca incrementar el número de usuarios ni tampoco mantener a los que están. Se esfuerza por ofrecer un servicio eficiente, es decir, que empate con una necesidad. Es particularmente interesante observar que el 50% de los usuarios se queda menos de 30 días sobre un total de 12 meses de estadía. Sólo un 11% se puede considerar como población permanente por haber acudido más de 6 meses en el año. Esto tiende a demostrar que el servicio efectivamente es una oportunidad que ayuda al interesado a superar una situación problemática pasajera, le permite recomponer fuerzas pero no crea ningún tipo de dependencia.

## E- Trabajo



«Lavar carros es una actividad para los que todavía no tienen capital»

La primera constante de los usuarios actuales del Dormitorio es su trabajo en la calle. Hay que subrayar que, antes que exista el DIM, la gran mayoría, que necesitaba generar ingresos de una u otra forma, vivía mayormente de la caridad pública, empleando su tiempo en deambular por las calles e invadiendo los pímboles para matar el tiempo hasta que llegue la hora de almorzar en alguno de los comedores caritativos. Ahora, es una población de 258 usuarios que han registrado 23 actividades diferentes, por cierto no calificadas y, en la mayoría de los casos, en el sector informal, pero que implican todas un alto nivel de interrelación con el entorno, es decir, reconocimiento social. Tanto lustrabotas como vendedores de

golosinas tienen que convencer al cliente, escucharle y hablarle para darle el servicio adecuado. Casi todos trabajan en el Centro Histórico<sup>1</sup> porque allí se concentra la demanda de los servicios o mercaderías que ofrecen y hay mayores oportunidades laborales: «si trabajas en otro sitio, no hay gente y no ganas nada». Por orden de preferencia, son lustradores (44%), vendedores de golosinas (15%), lava-carros (8%), cuida-carros (7%) y músicos (5%), todas actividades independientes. Apenas el 4% son boleteros, es decir, ayudantes de combis<sup>2</sup>, y 3% ayudantes en restaurantes.

En total, el 89% de los usuarios del DIM se desempeñan en actividades independientes —entre prestación de servicios y ventas— contra un 9% de dependientes.

Cabe señalar que las actividades que realizan no necesariamente son fijas o permanentes; los usuarios varían de ocupación por diversos factores: «ya no me gusta lavar carros, desde mañana iré a lustrar», «no hay trabajo para lustrar cuando llueve, tendré que irme a cuidar carros», «ya están llegando más turistas, mejor voy a vender postales», etc. La ventaja de esta versatilidad es que tienen la oportunidad de descubrir y desarrollar una variedad de capacidades.

Por último, cabría mencionar la existencia de actividades que generan ingresos de una manera no reconocida socialmente. No constituyen en sí un grupo, como las anteriormente mencionadas, debido a que no son excluyentes y representan para los que viven en la calle solamente una alternativa de carácter temporal y momentáneo. Quedarían incluidas aquí actividades tan diversas como el robo y la mendicidad que están en estrecha relación con momentos de transición entre una ocupación y otra, con la pérdida del capital del trabajo habitual o bien con momentos de crisis, carencia de fuerzas o flaqueza para asumir mayores responsabilidades.

## F- Estudio

Otra constante de la población que hace uso del Dormitorio es su deserción de la escuela: la mayoría ha dejado de asistir. De acuerdo a sus comentarios se puede deducir que:

- 1- **No consideran rentable la inversión de tiempo** que les representa porque no les aporta ningún conocimiento de utilidad.
- 2- **Su necesidad de socialización** —motivación principal de cualquier alumno— está cubierta por sus actividades laborales: siendo lustrabotas

1 El Centro Histórico es la parte antigua de la ciudad del Cusco.  
2 Las combis son las unidades de transporte público.

o lava-carros, automáticamente se conocen, juegan o conversan con la mayoría de sus colegas, con sus clientes, con sus proveedores y demás.

Sin embargo, sigue pendiente su interés por la información y el conocimiento, ya que el 60% son usuarios de la Biblioteca que funciona al lado del Dormitorio.

- 3- **Las relaciones humanas** demasiado verticales que implica el colegio son incompatibles con su experiencia de trabajadores independientes acostumbrados a razonar y tomar decisiones en función de criterios muy prácticos de ganancia o pérdida.

Sigue siendo muy frustrante para la mayoría, cuando llegan a la adolescencia, no poder exhibir un certificado de estudios que les permitiría continuar avanzando, ni tener cómo demostrar y capitalizar la riqueza de los aprendizajes de una niñez de trabajador, viendo así bloqueados los mecanismos de desarrollo de sus habilidades que podrían revertir en provecho social.

## II. CARACTERÍSTICAS COLECTIVAS

### A- A nivel cultural

Los niños/as y adolescentes que hacen uso del DIM conforman un grupo bastante homogéneo debido a su pertenencia mayoritaria a la cultura andina. Comparten todos un bagaje cultural conformado esencialmente por elementos quechuas y mestizos, tradicionales y modernos, rurales y urbanos, autóctonos y foráneos. Su lengua materna es mayormente —aunque no exclusivamente— el quechua pero se comunican en castellano porque es más funcional en la calle; participan en las procesiones religiosas y concurren a las fiestas chicha de los fines de semana; se jactan de su conocimiento de palabras inglesas o japonesas al mismo tiempo que demuestran en su vida cotidiana su dominio de los principios de reciprocidad andina, de las recetas de medicina tradicional y de los cuentos que han aprendido de sus abuelos. Esta mezcla de tradición y de apertura también se refleja en lo cotidiano del DIM: las asambleas generales de usuarios y educadores son espacios de debate y de evaluación que permiten tomar decisiones por consenso más que por votación porque cada uno sustenta su opinión.

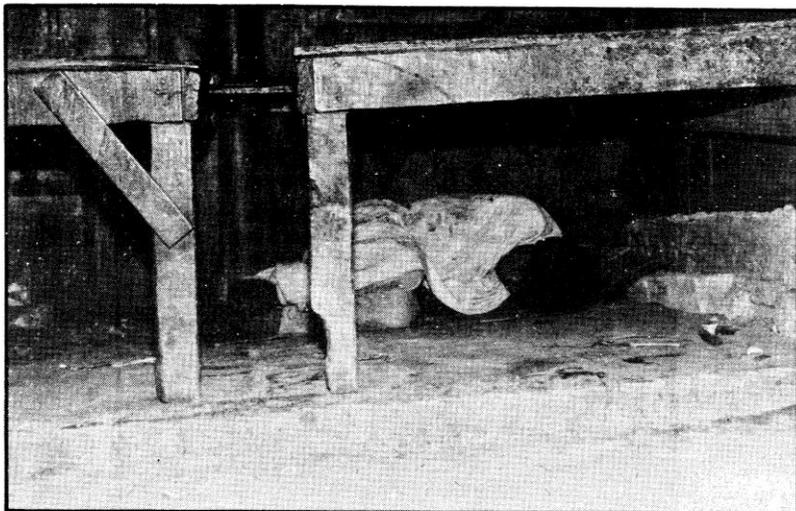


«Ellos también viven la religiosidad andina»

### B- A nivel social

Es cierto que las condiciones de vivienda, salud e instrucción que vive este sector evidencian un fuerte grado de marginación social. A ello se suma el factor familia, como causa y efecto a la vez de una tensión permanente, ya que se construye sobre bases poco consistentes como la migración, el subempleo, ingresos insuficientes, etc. Esto lleva a que el chico opte, como respuesta a una situación familiar que no puede controlar, por salir a la calle como la alternativa de mayor viabilidad e inmediatez a su problemática. No necesariamente esta decisión va a acentuar la desestructuración del núcleo familiar; parece ser un esfuerzo por afirmar su propio rol, demostrar su capacidad y más bien otra forma de proteger a su propia familia, evitándole mayores conflictos.

Con todo, a la larga, el chico ha interiorizado y, a veces también, se ha acomodado, a esta situación de marginalidad, asumiendo actitudes de víctima, cultivando sentimientos de inferioridad o haciendo suyos, como características inherentes a su persona, rasgos de inutilidad, incapacidad, insociabilidad...



«Las tarimas del mercado: cuando no hay más alternativa»

Y, sin embargo, esta misma situación permite que vaya forjando su identidad individual y que se afirme como miembro de los diferentes grupos que integra: el de los vendedores de golosinas, el de los lustradores de zapatos, el de los ayudantes de cocina, el de los cobradores de combis... Surge así una serie de normas de conducta, de códigos de comunicación y de proyecciones al futuro que refuerzan su personalidad y su cohesión social.

Algo que llama la atención es la contradicción evidente que existe entre el discurso público de los medios de comunicación y las relaciones cotidianas que se observan en la calle. En efecto, tenemos, por una parte, títulos de periódicos o emisiones de radio o televisión que rezan «pirañas asaltan...», «peligrosos delincuentes inhalan terokal...», «hay que poner a buen recaudo a menores antisociales...», y demás títulos que expresan una mezcla de miedo y desprecio. Por otra parte,

se observa una actitud mucho más pragmática y alturada de la mayoría de los adultos colegas, clientes o empleadores de los niños y adolescentes que los consideran, sin más fantasía, como lo que de hecho son: chicos que van aprendiendo de su trabajo.

### C- A nivel político

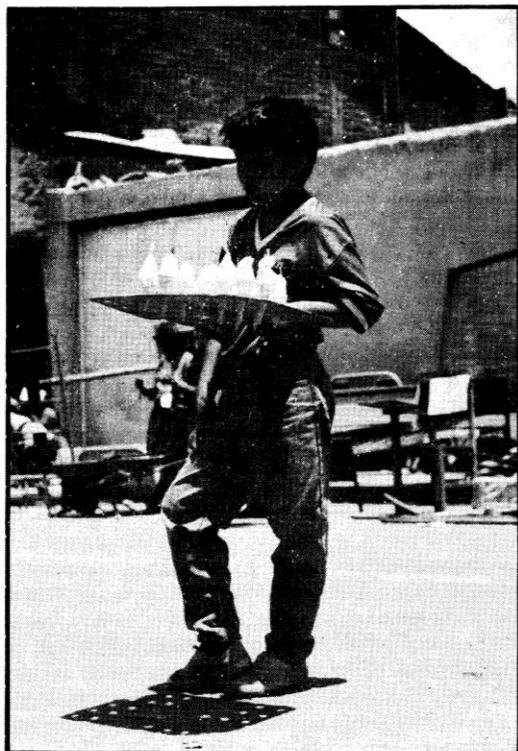
La situación del niño es también ambigua por el grado de divorcio que existe entre el modelo y la realidad. En este caso, el modelo que presentan los organismos internacionales y que está presente en la mayoría de los medios de comunicación, es un tipo de niño supuestamente universal, en realidad occidental, es decir, un «individuo» que representa una carga familiar y social hasta que la escuela, el colegio y la universidad lo hayan transformado en profesional, mediante la adquisición de conocimientos, a eso de los 25 años de edad, lo que le asegurará ingreso fijo y todos los beneficios sociales de un ciudadano cien por ciento. En cambio la realidad es, sobre todo en el mundo andino, un niño que nunca es individuo aislado ni sobreprotegido, sino miembro de una colectividad familiar y cultural que se fortalece o debilita en conjunto; como tal, posiblemente sea tratado con dureza, pero se le confiarán responsabilidades que marcarán los hitos de su integración social y le merecerán consideración y reconocimiento. Los conocimientos que le sirven tanto para su quehacer diario como para su vida adulta, son los que descubre a través de sus actividades cotidianas de generación de ingresos, pero como éstas no hacen parte del modelo (un niño no puede trabajar si no es por obligación para corregir su situación económica familiar), ni siquiera las toma en cuenta y mide su éxito con la vara de las instituciones oficiales, especialmente la escuela, lo que lógicamente le lleva a constatar su fracaso.

### III. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

Como cualquiera, los niños y adolescentes que trabajan y/o viven en la calle tienen una serie de características que resultaría muy ocioso catalogar. Sin embargo, llaman la atención algunas constantes, probablemente determinadas por sus condiciones de vida y de trabajo, que terminarán siendo los pilares de su identidad. Es interesante resaltarlas no tanto para corregir o rectificar eventuales deficiencias, sino más bien para saber cómo aprovecharlas ya que cada una de ellas es, al mismo tiempo, ventaja y obstáculo. Destacan las siguientes:

#### A- Adaptación al cambio contra limitación para proyectos

La obligación que impone la calle de aprovechar oportunidades en el momento que se presenten para no perderlas, tiene la ventaja de perfilar una mentalidad receptiva, sin temor a situaciones cambiantes.



«Otros prefieren trabajar como vendedores»

Si hace sol, venderán helados y si aumenta el turismo, venderán postales. Su desventaja será cierta limitación para hacer proyectos de más largo plazo y se podrán acomodar a su oficio de lustrabotas año tras año si esto les garantiza el diario, olvidándose de otras capacidades que serían de provecho para todos.

#### B- Crítica contra oposición

El proceso de rebeldía que muchas veces caracteriza al que trabaja o vive en la calle, le puede incentivar a tener un rol activo en su propio proceso de desarrollo, a ser más crítico y responsable. La desventaja es que puede perder oportunidades por oposición sistemática.

#### C- Pertenencia contra marginalidad

Trabajar en la calle automáticamente conlleva colectividad -de los vecinos, del gremio de colegas o de los de la misma edad-. Es la oportunidad para el interesado de comprobar su pertenencia a un grupo social, su utilidad, afirmar sus habilidades. Por otra parte, y al mismo tiempo, es un mecanismo que subraya la diferencia hasta el antagonismo con los demás y termina siendo marginalizador.

#### D- Disciplina contra dominación

Detrás de la aparente anarquía de los niños que trabajan en la calle hay una serie de normas y reglas aceptadas por tradición, que presentan la ventaja de señalar claramente a cada cual hasta dónde es su territorio, en qué orden hay que ofrecer servicios o mercancías y aprovechar oportunidades, quiénes toman decisiones, etc. La desventaja es que se reproducen los esquemas de dominación imperantes y se pierde la riqueza de opiniones diferentes.

#### E- Pragmatismo en las interrelaciones contra explotación

Tiene como ventaja la solidez de la relación porque cada uno tiene un interés «te presto mi balde para que laves carros y me das la mitad». El peligro puede ser aprovechamiento de la otra parte.

### IV. EXPECTATIVAS DEL USUARIO

Todavía no se ha hecho ninguna investigación sistemática sobre lo que esperan los niños y adolescentes que vienen por primera vez al DIM o que regresan cada vez que por algún motivo sienten que están de más en su casa. Sin embargo, la práctica cotidiana lleva a distinguir tres niveles de intereses:

- A- **La infraestructura**, que representa condiciones dignas para descansar cuando uno no puede contar con techo propio.
- B- **La relación entre pares**, sin la tensión que provoca el tener que competir por clientes y generar ingresos.
- C- **La relación con adultos** en términos de libertad, lo que significa claridad, firmeza, exigencia y rol complementario pero en ningún momento imposición.

## V. SU RESISTENCIA

Paralelamente, habría que llevar un registro periódico de los que prefieren o no pueden evitar amanecer en la calle. No se ha hecho sistemáticamente, pero ya se pueden distinguir varias categorías:

- 1- Los que no conocen el DIM.
- 2- Los que se dejan conquistar por la vida nocturna del centro de la ciudad y se quieren sentir dueños de las plazas en las noches.
- 3- Los que temen ser ubicados por sus familiares.
- 4- Los que se sienten rechazados por la mayoría de usuarios porque no terminan de encontrar su equilibrio y abusan del terokal o de las fiestas chicha a manera de escapar de problemas insolubles.

## VI. CONCLUSIÓN

Los usuarios del DIM no son ni peores ni mejores que otros niños y adolescentes. Si bien es cierto que acceden en condiciones de desigualdad a servicios e informaciones, **–Y ESO ES LO QUE HAY QUE TRABAJAR–** también demuestran mucha creatividad para idear todo tipo de recursos.

Constituyen simultáneamente el objeto y el sujeto de todo el proceso de reacomodo que vive la familia andina, como resultado del choque cultural de cualquier proceso de urbanización acelerada. Ya no funciona el modelo campesino porque el niño vive en la ciudad; tampoco se puede referir al modelo occidental de un niño sobreprotegido y alejado de riesgos y responsabilidades porque las condiciones objetivas no se lo permiten. Tiene que componer y recrear para encontrar un nuevo equilibrio. Es lo que le lleva a fortalecer su vínculo con los de su edad, apartándole –por lo menos transitoriamente– del núcleo familiar. De acuerdo a la aceptación o al rechazo de su nueva red social, tendrá la oportunidad de desarrollar o bloquear sus potencialidades, ubicando su utilidad social o frustrando sus aspiraciones. La capacidad del entorno social y político para reconocer diferencias, es decir, para aceptar cuestionamientos y reconocer aportes, en lugar de imponer, será el indicador de su madurez y su capacidad de transformación de la realidad.

## VII. ALGUNOS TESTIMONIOS

### Algunos vienen del campo

- «Yo pastaba mi ovejita. Con mis amigos venía; mi mamá ya me mandaba al colegio. Mi hermano ha llegado a mi pueblo; después me ha

traído al Cusco. De chiquito no más me ha dejado mi tío; he trabajado, de ahí me he ido a Santa Rosa de ayudante. De ahí, me estudiaba yo en San Jerónimo.

Por arriba he trabajado; del puente grande, más arriba; no me han dado mi comida, ni almuerzo, nada. No me han pagado. Mi hermano me ha sacado de allí, me han tenido que dar 20 soles, le he enviado a mi mamá. De ahí, me he salido y, después, ya he conocido Qosqo Maki; me he ido a buscar chamba, a cuidar carros; me he ido a Paruro; de ahí, me he salido, allí ni comida había. Me he salido y he vuelto al Dormi. Después, he lavado carros; de ahí, me he comprado mi caja. He lustrado tiempo, pero no se gana; de ahí, lo he vendido mi caja, muchos lustradores hay; competencia, pue'. Ahora estoy lavando carros. Y ahorita, mi hermano ya va a llegar; después, me va a llevar mi hermano a Lima, con mis tíos, con mis hermanos voy a estar».

- «Yo te quiero contar de Quillabamba. Mi mamá trabajaba con esa patrona que tenía hartos ganados, para ella pastaba. Con mi hermanito íbamos a jugar allí».
- «Yo soy de Urcos, del sector de Huaraypata... mayormente crecí al lado de mi abuela (...). Mis abuelos no tenían plata, pero sí productos suficientes que cosechaban para comer».
- «A los 7 años llegué a parar en el Cusco, y yo no sabía hablar el castellano, tampoco conocía el lugar; en mi desesperación me subía a cualquier carro que se aparecía y como era pequeño no me cobraban».

### Optan por salir de su casa

- «Salí de mi casa porque no me comprendía con mis familiares. (...) Mi abuela era borracha; mientras mi abuelo se iba al trabajo, ella lo vendía todo lo que sembraba en la chacra para comprar trago. (...) Muchas veces pasé hambre, no porque no tenía, sino porque mi abuela no se preocupaba por cocinar, sólo se preocupaba en tomar (...). Me escapé con la decisión de no regresar nunca más. Llegué a la pista y tomé el primer carro que se apareció, sin saber dónde iba».
- «Nosotros (mis hermanos y yo) nos escapábamos de mi casa porque mi papá siempre nos culpaba de robo y nos pegaba con fierro y palo, nos echaba con agua fría. El tenía una relojería y se perdían cosas, mi hermano era el que robaba y nosotros pagábamos todo eso».
- «Yo me fui por mi padrastro; abusivo era; por eso es lo que me he salido de mi casa».

**Atrapados en el círculo de marginalidad**

- «(...) Nuevamente tenía que vivir en la calle. A partir de los 10 años paraba siempre en la comisaría de menores y trataba de evitar eso yendo a otros lugares donde no me encontrarán».
- «Poco a poco me iba dando cuenta que no valía la pena vivir en la calle porque uno se siente permanentemente tenso por la policía, los peligros y las enfermedades que nos daba por dormir en la calle, por eso me fui al Dormitorio».
- «En la calle sufrí muchas enfermedades, pero la peor para mí fue una enfermedad que me dio a los pulmones y estuve internado en el hospital durante tres meses».
- «Duermen en la calle porque nadie les riñe».
- «En la calle, aprendí a tocar zampoña. Con lo que ganaba ahorré y me compré mi propia zampoña y empecé a cantar en la plaza».

**Prejuicios por un lado...**

- «La otra vez, cuando estaba yendo al mercado, me ha dicho, mira ese chiquito pirañita».

**... y al mismo tiempo, identidad**

- «Los de la bibli<sup>1</sup> todos nos tienen bronca porque somos del Dormitorio».
- «Nosotros somos chicos de la calle trabajadores, no somos abandonados».

**Todos trabajan**

- «Lustro zapatos (...) Siempre hasta tres soles te haces diariamente, cuando hay gente, a veces te haces hasta doce *lucas*<sup>2</sup>».
- «Acá se saca muy poco lustrando (...) Acá se saca siete soles no más, como para que coma».

1 Se refiere a la Biblioteca Popular Qosqo Maki que funciona al lado del Dormitorio.  
2 Lucas equivale a soles.

- «Lo que gano vendiendo *frunas*<sup>1</sup> se lo doy a mis hermanos; mi hermana y mi hermano me hacen comprar comida, me hacen comprar ropa, todo casi».
- «Trabajo lustrando, desde los doce años. Me gusta el trabajo; trabajé pintando, después he encerado pisos. Gano diez, veinte soles; me alcanza para mi comida y mi ropa, mis estudios. Le doy a mi mamá para mi uniforme».

**Así se afirman**

- «Me parece bien trabajar, pienso que los niños deben trabajar para que ellos se compren su ropa, sus útiles escolares».
- «Trabajo, a veces vendiendo artesanía, a veces lavando carros; a mí me gusta mi trabajo, porque gano honradamente».
- «A mí el trabajo me ha ayudado bastante; por ejemplo, un poco a desarrollar mi mente, desarrollarme a mí mismo; porque cada trabajo es diferente».
- «Cuando trabajo me siento bien, contento, porque en esta vida, el que no sabe hacer nada, se siente mal; se siente un poco rebajado. Cuando no tenía trabajo tenía una desesperación, no estaba bien conmigo mismo por no poder hacer lo que quería».

**Trabajo, sí; explotación, no**

- «Yo vendía postales para un señor; al principio me pagaban S/. 0.10 por cada postal que vendía, pero luego me descontaba por las postales sucias y no sacaba casi nada; por eso dejé de trabajar».
- «Me he escapado de la casa de esa señora porque mucho me pegaban; no me dejaba salir ni a la puerta y me mandaba hacer de todo; no me pagaba, no me dejaba descansar y sus hijos eran abusivos conmigo. Un día, la señora salió a comprar y me escapé».
- «Sí, me gusta (lustrar calzado); por ejemplo, cuando trabajas dentro de una casa no puedes salir ni a estudiar».

**Mendigar si no hay más alternativa**

- «Todos nosotros trabajamos de acuerdo a nuestra edad y a nuestras

1 *Frunas* es el nombre de un tipo de golosina.

fuerzas. Para los chiquis<sup>1</sup>, está bien pedir plata porque no les dejan hacer otra cosa; ¿quién va a dar empleo a un chiqui? Nadie quiere darles chamba, entonces tienen que pedir para no secarse de hambre».

- «Está bien que *huarapeen*<sup>2</sup> cuando son chiquis, pero que no se acostumbren, porque después los frutos son terribles».

#### **Cada uno tiene sus aspiraciones**

- «Desde pequeño siempre ha sido mi anhelo estudiar, también jugar, todo deporte también me gusta (...) Me gustaría ser mecánico, periodista o profesor de educación física».
- «Tengo una meta de ser chofer cuando sea mayor».
- «Con el tiempo no vamos a estar así, lustrando no más; hay que buscarse otra profesión».
- «Yo no pienso lustrar cuando sea más mayor ya, yo quiero tener mi negocio».

## **SECCIÓN 4:**

### **LA INTERVENCIÓN EDUCATIVA EN EL DIM**

---

1 *Chiqui* significa un niño pequeño.

2 *Huarapear* equivale a mendigar.

## **INTRODUCCIÓN**

### **I. CARÁCTER DE LA INTERVENCIÓN**

- A- Características de una intervención convencional
- B- Características de una intervención estratégica

### **II. OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN**

- A- Facilitar herramientas a nivel individual
  - 1- Para que puedan comunicarse satisfactoriamente
  - 2- Para despertar una actitud crítica y cuestionadora
  - 3- Para que estén en condiciones de capitalizar su experiencia de vida
  - 4- Para que puedan ubicar su utilidad social
- B- Activar mecanismos a nivel colectivo
  - 1- Para que haya responsabilidad y compromiso
  - 2- Para que haya voluntad compartida
  - 3- Para que haya reflexión conjunta
  - 4- Para que haya exigencia y aporte mutuos
  - 5- Para que haya interacción
  - 6- Para que haya interaprendizaje

### **III. ESTRATEGIAS DE LA INTERVENCIÓN: LAS SITUACIONES EDUCATIVAS**

- A- Situaciones educativas predeterminadas
  - 1- Elementos y/o factores propios de las condiciones objetivas
    - a) Los ambientes de dormitorio
    - b) Los servicios higiénicos, duchas y espejo
    - c) Lavaderos, cordeles
    - d) Cocina, comedor
    - e) Sala de juegos
  - 2- Elementos y/o factores propios de los acuerdos básicos
    - a) Normas básicas
      - Los horarios
      - Las limitaciones para el ingreso
      - Otras obligaciones que se asumen por acuerdo de grupo
    - b) Distribución de tareas

- Limpieza y mantenimiento
  - Preparación del desayuno y la cena dominical
  - Implementación y ambientación
  - Cuidado de bienes en uso
- c) Distribución de responsabilidades
- Evaluación
  - Planificación
  - Representación de grupo

3- Elementos y/o factores propios de las oportunidades varias

- a) Oportunidades de ahorro
- b) Oportunidades de recreación
- c) Caja Común
- d) Deporte

B- Situaciones educativas espontáneas

- 1- Las situaciones «pacíficas»
- a) Las conversaciones informales
  - b) Las visitas imprevistas
  - c) Enfermedades y accidentes

2- Las situaciones «conflictivas»

- Cómo enfrentar las situaciones «conflictivas»

C- Herramienta educativa principal: la asamblea

**IV. RIESGOS LATENTES Y MEDIDAS PARA ENFRENTARLOS**

A- A nivel del educador

- 1- Relación de paternalismo y sobreprotección
  - Medidas para enfrentarlo
- 2- Represión
  - Medidas para enfrentarlo
- 3- Tentación por la rutina
  - Medidas para enfrentarlo
- 4- Confusión de roles
  - Medidas para enfrentarlo

B- A nivel del grupo de usuarios

- 1- Reproducción de esquemas de dominación
  - Medidas para enfrentarlo

C- A nivel institución

- 1- Convertirse en hotel barato
  - Medidas para enfrentarlo
- 2- Fomentar la salida de casa
  - Medidas para enfrentarlo

3.- Convertirse en institución elitista

- Medidas para enfrentarlo

**V. EL IMPACTO DE LA INTERVENCIÓN EDUCATIVA**

A- A nivel de la población atendida

- 1- En relación a la dignidad del chico
- 2- En relación al reconocimiento de la identidad personal y de grupo
- 3- En relación al equilibrio de las relaciones con la familia

B- A nivel de la comunidad

- 1- En relación a su repercusión social
- 2- En lo concerniente a las relaciones con el barrio
- 3- En relación al enfoque del trabajo interinstitucional

**VI. CONCLUSIÓN**

**VII. ALGUNOS TESTIMONIOS**

## **INTRODUCCIÓN**

La presente sección pone a consideración del lector los elementos que sustentan el carácter potencialmente educativo de un servicio colectivo como es el que brinda el DIM a su población usuaria, así como remarca la importancia de las interacciones, el sentido de la complementariedad y la conjugación de esfuerzos de usuarios y educadores para, precisamente, darle a la opción Dormitorio una connotación e intencionalidad educativa.

La sección desarrolla cinco aspectos que aluden al tema central, *intervención educativa*. Los dos primeros, carácter y objetivo de la intervención, dan a conocer las bases filosóficas que guían el accionar de los educadores y sientan posición frente a los paradigmas y enfoques convencionales; de esa manera, se pone énfasis en la visión estratégica del niño, en la problemática que lo atañe y por consiguiente en el tipo de intervención a implementar. En el tercer punto, estrategias de la intervención, se abordan en detalle las situaciones educativas predeterminadas y espontáneas que se dan al interior del DIM, para luego, en el cuarto, señalar los riesgos siempre latentes que se presentan en la conducción de un Dormitorio y las medidas que podrían ser de utilidad para hacerles frente.

Finalmente, el quinto punto trata sobre el impacto de la intervención educativa de manera directa a nivel de la población atendida, e indirecta a nivel de la comunidad; luego, se presenta, a manera de conclusión, una pequeña reflexión sobre el tema.

## **I. CARÁCTER DE LA INTERVENCIÓN**

La intervención educativa en el Dormitorio es de carácter global y dinámico. **Global**, porque recoge todos los elementos sociales, educativos y de gestión. **Dinámico**, porque esos elementos se combinan e interactúan, y determinan el imperativo de cuestionar permanentemente la práctica; lo que ayuda a precisar, afinar y adaptar la propuesta Dormitorio a una realidad siempre cambiante.

Sobre estas características se asienta el enfoque estratégico que guía toda la intervención educativa del Dormitorio. Este se diferencia del enfoque convencional en dos planos fundamentales e interrelacionados: en el plano definido por el tipo de visión del niño o adolescente que trabaja y/o vive en la calle, y en el de la consecuente respuesta a la problemática.

### **A- Características de una intervención convencional**

La intervención con este enfoque mayormente se desarrolla en medios cerrados y parte de un análisis de tipo dualista o polarizado; por consiguiente, el educador ubica en los «beneficiarios» cualidades y defectos, determina qué es bueno o malo para ellos. Este tipo de intervención por lo general responde a situaciones coyunturales, no apunta a la globalidad del problema; el educador parte de criterios predefinidos, comunica mensajes repetitivos, decide unilateralmente qué conviene hacer y qué no, se deja llevar por la rutina, no es permeable a las críticas, piensa y opina por los interesados directa o indirectamente y, por consiguiente, les crea relaciones de dependencia. Por un lado, subestima su rol o capacidad y tiende a la manipulación o sobreprotección, lo que se refleja en la tendencia a aislarle de los obstáculos o riesgos del entorno; por otro, lo sobrevalora al pretender asignarle roles que aún no están a su alcance (protagonismo teórico). Los logros de este tipo de intervención se basan, por ejemplo, en cifras relativas al número de niños o adolescentes que envían a estudiar al colegio, de aquellos que han logrado ubicarse en puestos de trabajo o han vuelto a sus familias.

### **B- Características de una intervención estratégica**

La intervención estratégica parte de una visión dinámica de la problemática. Son los propios interesados quienes en el proceso van ubicando sus fortalezas y debilidades; el educador desarrolla estrategias para facilitarles herramientas y activar mecanismos colectivos para que puedan optimizar sus esfuerzos. Esta

intervención, al tomar en cuenta la visión y las expectativas de los interesados, reconoce su capacidad de aporte y respeta su autonomía para decidir; el educador comparte con los usuarios compromisos y responsabilidades, concierne para llegar a consensos, organiza sus mensajes para no caer en discursos y redundancias, ayuda a pensar, lanza preguntas y repreguntas, sustenta y pide sustentación para no manipular ni ser manipulado. Precisamente esa interacción permite al educador identificar también sus fortalezas y debilidades, los límites de su intervención, los peligros que debe evitar. La visión estratégica de la intervención exige del educador el cuestionamiento permanente de su accionar, lo que le permite ubicar perspectivas y asumir nuevos retos. Los logros de esta intervención se miden en función del desenvolvimiento de los usuarios dentro de la dinámica social, es decir, si ellos por ejemplo, logran acceder por sus medios y aprovechan oportunidades de trabajo y en consecuencia, desarrollan hábitos y actitudes de puntualidad, aseo, disciplina personal, asumen y cumplen compromisos, o si están en condiciones de concertar (negociar) con sus pares, autoridades, clientes o padres cuando tienen conflictos.

La experiencia desarrollada en el Dormitorio nos ha enseñado a mirar este sector de niños(as) y adolescentes, desde una perspectiva estratégica:

- En lugar de sancionar a un niño fugado de su casa y verlo simplemente como un problema, se trata de apoyarlo en su búsqueda de un ambiente menos conflictivo, más propicio para su desarrollo.
- En lugar de combatir la calle como lugar peligroso e inadecuado, se considera que ésta conlleva toda una serie de riesgos y oportunidades y constituye el ámbito dentro del cual los niños pasan la mayor parte de sus horas hábiles.
- En lugar de lamentar la marginalidad de los niños y adolescentes que trabajan y/o viven en la calle, buscamos ampliar su red de relaciones sociales para multiplicar sus oportunidades de desarrollo.
- En lugar de señalar la solución a sus problemas, les brindamos alternativas diversas con el fin de que ellos mismos opten libremente en función de sus necesidades. De hecho, la experiencia de vida de cada uno de ellos es la base para el hallazgo de salidas.
- En lugar de condenar hábitos, actitudes o aspectos, reconocemos procesos personales y multiplicamos situaciones exigentes.
- En lugar de soñar con condiciones de vida ideales (familia unida, sin mayores conflictos, con ingresos económicos decorosos, vivienda amplia y trabajo estable), tratamos de aprovechar al máximo las situaciones que viven cotidianamente.
- En lugar de inculcar conocimientos, propiciamos el autoaprendizaje y el

intercambio de opiniones y experiencias.

## II. OBJETIVO DE LA INTERVENCIÓN

Viene a ser: «facilitar al usuario una serie de herramientas, así como activar ciertos mecanismos a nivel del conjunto de la población que hace uso del Dormitorio; de tal manera que constituyan aportes para su desarrollo». Entonces, la intervención educativa en el DIM, consiste en:

**A- Facilitar herramientas a nivel individual** que despierten y refuercen determinadas habilidades:

- 1- **Para que puedan comunicarse satisfactoriamente:** implica afianzar una actitud de escucha, así como la disposición para emitir opiniones y propuestas que faciliten la concertación a todos los niveles del universo social del usuario: entre pares, con educadores, con autoridades, con sus padres, con clientes o con empleadores.
- 2- **Para despertar una actitud crítica y cuestionadora:** por medio de ellas, el usuario estará en condiciones de evitar actitudes de autocomplacencia y/o conformismo, además de poder canalizar constructivamente su rebeldía. Puede así aportar continuamente al avance personal de sus compañeros y del educador, así como al mejoramiento general del sistema de atención del Dormitorio.



«Reclamar y cuestionar es afirmarse como ciudadanos»

3- **Para que estén en condiciones de capitalizar su experiencia de vida:** reflexionando personal y colectivamente sobre los conflictos y problemas que han debido enfrentar, sobre las oportunidades que aprovecharon o descartaron; esto permitirá al usuario del Dormitorio ubicar, valorar y asimilar los elementos que obstaculizaron o impulsaron su desarrollo y de esa manera, encontrar sus perspectivas.

4- **Para que puedan ubicar su utilidad social:** a partir del rol que todos tienen dentro de la dinámica interna y el grupo como tal, así también a nivel de sus interacciones con el entorno que les dan la posibilidad de asumir responsabilidades y retos, que los ponen en situación de demostrar a otros y a sí mismos hasta dónde alcanzan sus fuerzas, en qué deben mejorar, cuáles son las técnicas que necesitan perfeccionar para responder con más eficiencia, por ejemplo en el trabajo.

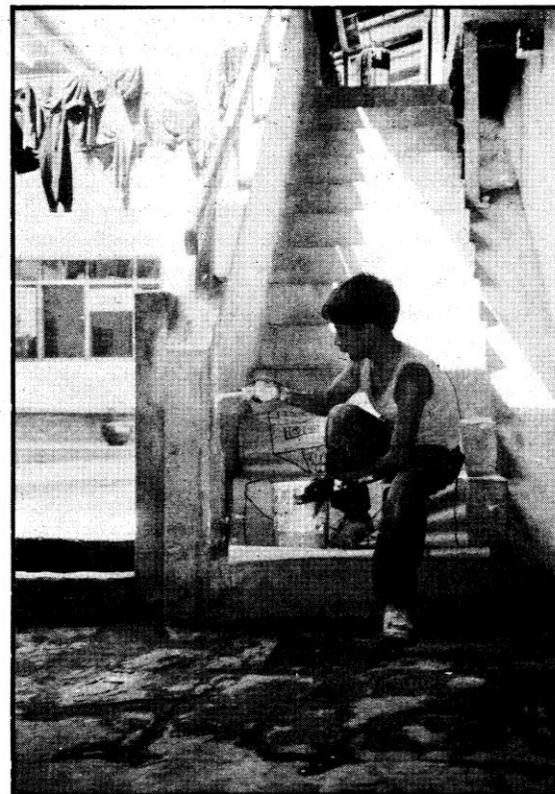
**B- Activar mecanismos a nivel colectivo**

1- **Para que haya responsabilidad y compromiso:** de todos en todo aquello que represente utilidad y beneficio para el grupo; en función de esto, cada usuario, pequeño o grande, niño o niña, tendrá el espacio y la oportunidad de hacer efectivo su aporte, de sentirse parte útil del Dormitorio. Estos mecanismos funcionan y se activan, por ejemplo, en el reparto cotidiano de las tareas, en las campañas de lavado de frazadas o en las faenas dominicales de limpieza general del Dormitorio.



«Todos asumen responsabilidades; así se garantiza la buena marcha del DIM»

2- **Para que haya voluntad compartida:** a partir de la conjugación de esfuerzos e intereses de cada uno de los actores, con el propósito de construir conjuntamente un sistema de atención cada vez más dignificante y acogedor. Ello determina la retroalimentación permanente de los roles y funciones de educadores y usuarios para asumir nuevos compromisos, exigirse mutuamente cumplimiento, analizar y plantear propuestas para la mejor marcha del Dormitorio.



«Como todos participan, cada uno se beneficia»

3- **Para que haya reflexión conjunta:** sobre los avances y retrocesos, sobre las perspectivas de desarrollo personal y grupal; ello implica llevar a cabo asambleas, planificar y evaluar conjuntamente el sistema de atención del Dormitorio, para ver en qué dirección deben ir los

esfuerzos, cuáles son las fuerzas y las limitaciones, cómo puede crecer en cuanto a su rol social y educativo, de qué manera puede responder con más eficiencia a las expectativas de los usuarios. Por ello, se ha decidido llevar a cabo las asambleas ordinarias los días lunes de cada semana y las reuniones semestrales de evaluación.

- 4- **Para que haya exigencia y aporte mutuos:** la exigencia en el Dormitorio se da a varios niveles: de usuario a usuario, del grupo al usuario, del usuario al educador y de éste al usuario; ello garantiza la participación y el aporte de todos, crea condiciones para que, por ejemplo, Luis Alberto le exija a Zacarías que limpie bien los baños o ahorre su dinero y no lo malgaste; el grupo exige más aseo a los compañeros que andan sucios o no se bañan, lavar su ropa para salir mejor presentados del Dormitorio; el educador recuerda y hace cumplir permanentemente los acuerdos de la asamblea, o los usuarios exigen puntualidad y firmeza al educador, es decir, coherencia entre lo que dice y lo que hace, para reconocerle autoridad en su rol de supervisar la marcha general del Dormitorio.
- 5- **Para que haya interacción:** la complementariedad de los aportes y la comunicación, son los elementos que permiten a cada uno de los actores ubicar su función y utilidad en el grupo e ir afirmando su identidad personal. El compartir un servicio colectivo como el Dormitorio permite a los usuarios comunicarse experiencias, por ejemplo, sobre los problemas que confrontaban o confrontan con sus familias, los motivos por los cuales salieron de sus casas o dejaron la escuela, los trabajos que realizaron o realizan (ventajas y desventajas en cuanto a ganancias, responsabilidades y esfuerzos; motivos por los que dejaron un trabajo o cambiaron a otra actividad, etc.). Esta es una parte importante de la convivencia grupal, que permite transmitir al otro lo que se ha vivido o se está viviendo; ayuda a ubicar posibilidades y riesgos para hacer frente a las nuevas situaciones con mayores elementos.
- 6- **Para que haya interaprendizaje:** la convivencia grupal representa una oportunidad para compartir experiencias, socializar conocimientos para optimizar los esfuerzos personales, adquirir o perfeccionar habilidades y técnicas.

En el Dormitorio **los unos aprenden de los otros**, a partir de situaciones concretas y responsabilidades comunes que todos van asumiendo. Por ejemplo, al principio el educador solía curar las heridas en el botiquín, luego, los usuarios iban aprendiendo y asumían esta labor, generalmente por iniciativa propia y se encargaban de enseñar a los demás. Los compañeros que tienen habilidades para la cocina

(algunos trabajan en restaurantes como ayudantes de cocina), enseñan a los demás a preparar de manera más higiénica y agradable el desayuno y la cena dominical. Los compañeros que lustran calzados saben qué y cuánto se necesita para implementar una caja de lustrar, cómo hay que moverse dentro de ese mercado para alcanzar mejores ganancias y lo comunican a los que quieren iniciarse en esa actividad.



«Aliviar al herido exige capacitarse»

### III. ESTRATEGIAS DE LA INTERVENCIÓN: LAS SITUACIONES EDUCATIVAS

La activación de mecanismos colectivos y el reforzamiento de las habilidades individuales van a ser posibles gracias a una serie de estrategias que se van a poner en marcha. Estas se concretan a partir de las situaciones educativas que se van a propiciar en el espacio del Dormitorio.

**Las situaciones educativas** son aquéllas que representan un marco propicio para el surgimiento de relaciones significativas, de tal manera que los usuarios del DIM puedan extraer el mayor provecho educativo.

Se distinguen dos grandes grupos de situaciones: las predeterminadas y las espontáneas.

### A- Situaciones Educativas Predeterminadas

Son todas aquéllas que responden a una voluntad educativa definida de antemano y toman cuerpo a partir de los diferentes **elementos y/o factores que son inherentes a la dinámica interna del sistema de atención**, a la vez que contribuyen al desarrollo de una convivencia armoniosa.

#### 1- Elementos y/o factores propios de las condiciones objetivas

- a) **Los ambientes de dormitorio:** adecuadamente implementados y pintados con colores claros y vivos, con camas que brinden comodidad (colchones en buen estado, sábanas limpias y una cantidad apropiada de frazadas para cada cama), son condiciones elementales que inspiran en los usuarios sensación de agrado, satisfacción y, fundamentalmente, invitan a tener mayor cuidado en la conservación de los bienes que están a su disposición, a exigirse y exigir orden, limpieza e iniciativa para cooperar en la decoración del ambiente (dibujos, recortes fotográficos, afiches, etc). Es decir, ayudan a propiciar un marco de calidez donde es más factible y productiva la interrelación.



«Primero, condiciones de vida digna»

- b) **Los servicios higiénicos, duchas y espejo:** en el Dormitorio, la existencia y disposición de estos elementos del servicio, al brindar condiciones elementales para el aseo personal de los usuarios, dan lugar a una sucesión de respuestas. Por ejemplo, el hecho de existir baños turcos que al mismo tiempo funcionan como duchas, exige de por sí mayor esmero de todos en las tareas de limpieza y, por consiguiente, el desarrollo de técnicas sencillas para evitar el mal olor y la contaminación (uso de desinfectantes), la presencia de residuos que atraen insectos (uso del escobillón con mango en la limpieza); o también tener más cuidado para evitar obstrucciones (echar agua y dejar los papeles en un depósito).



«El aseo personal»

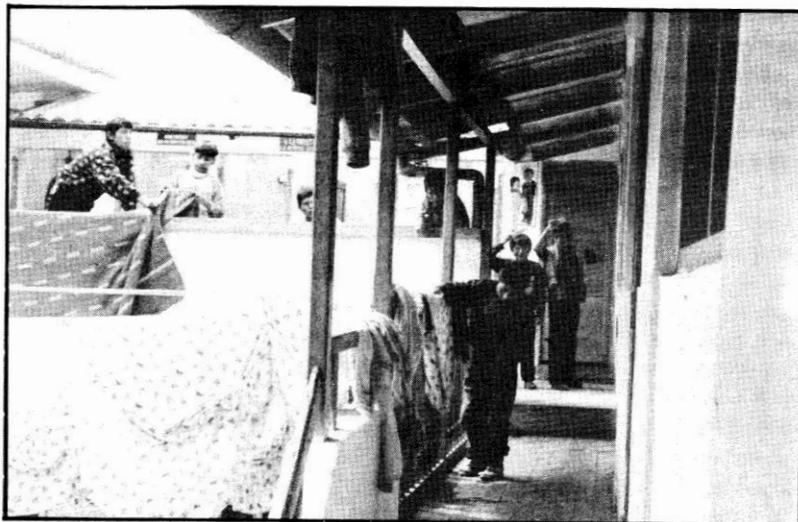
La therma solar aparte de economizar los gastos de consumo de energía eléctrica, garantiza que la mayor parte del tiempo haya a disposición de todos los usuarios una buena cantidad de agua caliente, que les permite asearse el cuerpo sin restricción. El hábito se va generando en todos desde la exigencia de unos a otros por salir limpios y bañados del Dormitorio; se suele decir, **«no hay pretextos para que alguien salga sucio, despeinado o mal presentado»** porque, aparte de las duchas, están los peines (para los que no tienen uno de uso personal) que se compran con los fondos de la Caja Común, y también el espejo de tamaño regular que está ubicado de una manera tal que muestra el cuerpo entero. La actitud de exigencia la va adquiriendo y desarrollando cada uno por la práctica cotidiana y por ejemplo se acuerda que, **«quien no esté bien lavado y peinado no puede tomar el desayuno»**. Hay quienes toman la iniciativa de enseñar a peinarse a los que no saben, o se dan casos en los que unos a otros se facilitan útiles de aseo como jaboncillos, pasta dental o champú. Así, generalmente el grupo y el educador asumen la función de recordar a todos y en todo momento que, **«venir al Dormitorio significa salir mejor cada mañana, más limpios de cuerpo y ropa, con ganas de trabajar y pasar un buen día»**. Ya no resulta anecdótico escuchar algún comentario como éste: **«seguramente no has ido al dormi; estás con sueño y mala gana, ni siquiera te has lavado»**.

- c) **Lavaderos, cordeles:** el hecho de contar con lavaderos fijos (con estructura de concreto) ubicados debajo de los pilones a diferentes alturas, de acuerdo a la diversidad de tamaños de los usuarios, hace que de por sí la tarea del lavado de ropa y sábanas resulte menos tediosa, más práctica y frecuente para todos. A diario se pueden observar a grandes y pequeños conversando mientras lavan, ayudándose mutuamente. Algunos, sobre todo los menores, prefieren utilizar los pies para refregar las prendas (se divierten dando saltos a manera de baile sobre la ropa remojada con o sin detergente) y recurren a otro compañero para exprimir o extender la ropa en los cordeles, que igualmente facilitan el secado de las prendas por su ubicación y maniobrabilidad (la ropa se puede desplazar encima de los cordeles, porque se les ha incorporado una polea).



*«Lavar la ropa siempre invita al compañerismo»*

Forma parte de lo cotidiano la demanda de escobillones, el retiro de ahorros para la compra de detergente y el uso de cordeles que generalmente están disponibles porque se exige el retiro de las prendas que ya han secado durante la noche o el día. La cooperación entre compañeros funciona a este nivel no sólo cuando alguien le enseña a otro compañero a lavar sin necesidad de recurrir a la escobilla o preferir el jabón antes que el detergente; sino también cuando establecen una suerte de turnos para lavar y usar en bloque los cordeles (evitan pleitos innecesarios), o cuando grupos de dos o tres acuerdan lavar la ropa en conjunto cada cierto tiempo o distribuirse por rotación la responsabilidad personalmente, inclusive para asumir los costos del detergente.



«...y el tendido de ropa estimula el apoyo mutuo»

d) **Cocina, comedor:** en el Dormitorio los usuarios tienen a disposición un ambiente apropiado para la preparación de alimentos que cuenta básicamente con una cocina a gas de kerosene, ollas, cucharones, y demás recipientes de diferentes tamaños, además de otros utensilios e instrumentos como pocillos, jarros, cuchillos de cocina y cubiertos. Estos se utilizan cotidianamente en la preparación del desayuno y en las cenas dominicales; y ocasionalmente en las comidas especiales que todos se sirven y comparten en el comedor contiguo. Lo más significativo es que usuarios y educadores sacan provecho de todo esto para, por ejemplo, exigir que los alimentos no deban comerse en los dormitorios u otros ambientes habiendo un comedor. Igualmente la cocina, al tener pisos y paredes lavables, facilita las tareas de limpieza y, en función de ello, se exige eficiencia no sólo en el mantenimiento, sino también en las condiciones de higiene que se deben tener para la preparación y el consumo de los alimentos.

e) **Sala de juegos:** donde los usuarios encuentran, entre otros elementos, mesa de ping-pong, rompecabezas, ajedrez, monopolio, bloques lógicos y otros que desarrollan su creatividad a tiempo que representan un espacio informal de comunicación e interaprendizaje. La responsabilidad del cuidado y conservación de los juegos la asumen generalmente los usuarios, porque le ven un beneficio tangible; entonces, a propuesta de los compañeros o voluntariamente, van turnándose

se en la función de entregar o recibir los materiales, verificando y exigiendo que todo esté conforme. Esto permite, por ejemplo, a quien está aprendiendo a jugar ping-pong, aparte de distensarse o simplemente distraerse, ser más constante en la práctica de este juego, coordinar mejor sus movimientos, concentrarse más en lo que está haciendo y mejorar permanentemente sus técnicas para estar en condiciones de competir con los demás compañeros que también hacen lo propio. Además, la práctica continua en algún momento hace que la mayoría termine dominando casi todos los juegos, lo que obliga a conseguir otros que planteen nuevas situaciones o dificultades; ello al mismo tiempo, hace ver la necesidad de relanzar cada cierto tiempo este espacio para mantenerlo vigente. Por otro lado, el hecho de que la gran mayoría de juegos presenten reglas, hace que los usuarios se confronten con situaciones concretas en las que no siempre pueden hacer lo que quieran y de alguna manera aprenden a ganar y perder, a ser más tolerantes con ellos mismos y con los demás.

## 2- Elementos y/o factores propios de los acuerdos básicos

a) **Normas básicas.** Son un corpus de reglas esenciales que usuarios y educadores deben tener bien claro para respetarlas y, de esa manera, darle al Dormitorio un perfil de buen funcionamiento. Estas se refieren a:

- **Los horarios:** ayudan a usuarios y educadores a adquirir disciplina, orden, sentido del tiempo y de las responsabilidades. En el Dormitorio, la dinámica cotidiana permite crear un marco en el que todos se van manejando con arreglo a los tiempos que disponen, sea por la noche o la mañana. **La concertación** ayuda a entender el por qué de las ventajas de una convivencia organizada, enseña a saber negociar para no caer en rigidez y saber «entender casos»; **la consistencia** garantiza claridad y respeto de los acuerdos. Esto significa, por ejemplo, flexibilidad y pertinencia para ver el caso de un compañero que trabaja en un restaurante y pide que se le permita ingresar minutos después de las 11 p.m. o, firmeza y energía cuando hay que hacer cumplir la hora de levantarse o salida del Dormitorio. Se dice: «hay un momento para cada cosa»; para lavar la ropa, para jugar, para retirar los ahorros, para tomar el desayuno, etc. Esto enseña a agilizar y ordenar los movimientos dentro y fuera del Dormitorio para no dejarse ganar por el tiempo.
- **Las limitaciones para el ingreso:** la reflexión conjunta en los diferentes espacios como la asamblea y la evaluación ha permitido analizar, por un lado, los peligros de un Dormitorio excesivamente permisivo y, por otro, los efectos de las decisiones de grupo, que en muchos casos conllevaban sanciones o medidas drásticas (expul-

sión definitiva). Así se han ido ubicando mecanismos de exigencia y apoyo por los cuales se acuerda, por ejemplo, no permitir el ingreso de los compañeros que vengan en estado de ebriedad, con síntomas de haber inhalado terokal, o que estén involucrados en casos de robo comprobado; pero, en el diálogo se les deja abierta la posibilidad de volver el día que no presenten estos problemas. Precisamente la actitud de diálogo y la consistencia del educador, han propiciado que los compañeros que caen en reincidencia puedan ir definiendo su situación en relación al Dormitorio. Entienden, por una parte, que han tenido y tienen la oportunidad de formar parte del grupo, **«las puertas siempre están abiertas»**; pero también por otra, aprenden a valorarlo, a respetar y comprender a sus compañeros que muchas veces les reclamaban y cuestionaban: **«ellos son los que hacen quedar mal al Dormitorio», «por culpa de unos pagamos todos», «la gente ya nos mira de otra manera»**. O que también les expresaban su solidaridad y apoyo: **«hay que darle otra oportunidad, pero que se comprometa y aprenda a cumplir; peor es cuando no viene al Dormitorio y malogra su cuerpo», «aunque no estén viniendo al Dormitorio, hay que invitarles al paseo para jugar fútbol y hacer parrillada»**.

En realidad, esos cuestionamientos y las reflexiones conjuntas han ayudado a no caer en situaciones de rigidez extrema. La voluntad de comunicación y el contacto permanente con quienes vienen, han dejado de venir o decidieron ubicarse en otro sitio, ha permitido reforzar las relaciones dentro y fuera del Dormitorio, decidirse muchos a volver con una mejor actitud o también algunos a ubicar otras opciones, otras perspectivas. Los encuentros y reencuentros se dan con ocasión de los campeonatos de fútbol, los paseos o campamentos, las evaluaciones, las fiestas, etc.

- **Otras obligaciones que se asumen por acuerdo de grupo:** como los aportes a la Caja Común, la asistencia a las asambleas, la participación de todos en las actividades de ejercicio o deporte matinal; éstas, debido a su valoración, al provecho o beneficio que representan para el grupo, dan lugar a que los usuarios aprendan, por ejemplo, a plantear y aceptar exigencias, a entender desde situaciones concretas el sentido de la convivencia grupal, donde la suma de aportes favorece el avance y los beneficios son comunes. Un compañero aprendió a valorar la utilidad de la Caja Común cuando se enfermó y vio cuánto dinero se había invertido en su tratamiento: **«poco a poco voy a igualarme en mis cuotas; es cierto compañeros que en mis medicamentos, los pasajes al hospital y mis comidas se ha ido harta plata. Sería bueno también que todos sigan poniendo y se igua-**

len, en algún momento siempre se necesita de la Caja Común». Es también frecuente escuchar reclamos: **«hemos dicho que todos deben salir a hacer deporte y algunos flojos se quedan a seguir durmiendo con el cuento de que van a lavar sus sábanas; el que está mal o tiene que irse a trabajar temprano debe avisar con anticipación para no pensar mal»**. **«Hemos quedado en que sólo los compañeros que trabajan hasta tarde pueden entrar a media asamblea o faltar, pero los demás tienen que estar desde temprano»**. Esto, que lo plantean usuarios y educadores, ayuda a crear un marco de respeto por los acuerdos cuando se trata de lo cotidiano, y de flexibilidad cuando son excepciones.

- b) **Distribución de tareas.** Aquéllas que forman parte del aporte y la participación de todos, usuarios y educadores, en las actividades internas en función de las capacidades y posibilidades personales.



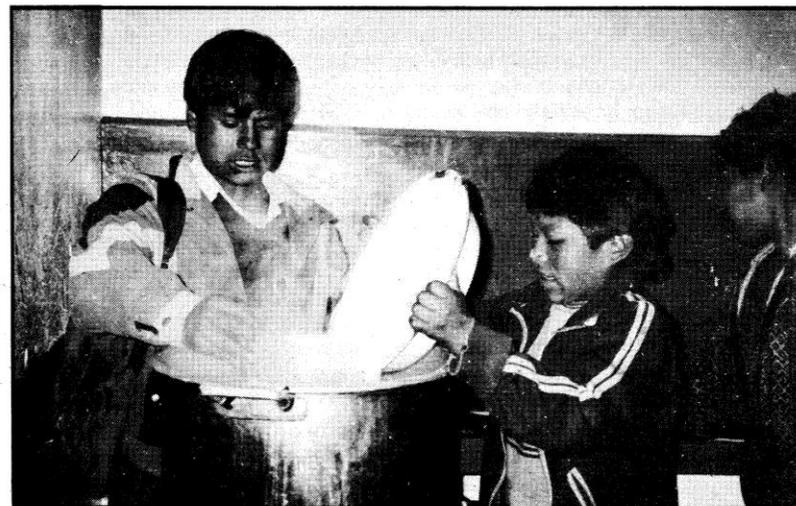
«El reparto de las tareas organiza la vida en el Dormitorio»

- **Limpieza y mantenimiento:** la rotación permanente garantiza el concurso de todos. La dinámica de cada día o las faenas del domingo por la mañana, hacen que cada uno esté pendiente de su turno y sus obligaciones, de ahí que surgen los pedidos de que siempre se les recuerde por las noches sus tareas, para evitar que, por motivos de olvido o desidia, compensen después con dos o tres tareas; ése es el acuerdo de la asamblea. Además, hay siempre la posibilidad de negociar intercambios o reemplazos de turno cuando alguien tiene que salir más temprano de lo acostumbrado, lo importante es que se comunique a tiempo y **quede claro para todos**; ello ayuda a avanzar en cuanto a responsabilidad.



«Después del desayuno, las tareas matutinas de limpieza»

- **Preparación del desayuno y la cena dominical:** al formar parte de los usos y costumbres del Dormitorio, también asegura el involucramiento de grandes y pequeños que al mismo tiempo van adquiriendo habilidades y ejercitándose en estos menesteres. Por ejemplo, la rotación según rol le permite a cada uno, en algún momento, aprender a encender la cocina tomando las precauciones del caso o confrontarse con las exigencias de los compañeros para estar bien aseados antes de entrar a la cocina y así preparar un desayuno higiénico y agradable; se dice: **«da gusto tomar un desayuno sin grumos, que tiene canela y clavo de olor, hasta da ganas de aumentarse»**. Preparar la cena el domingo es motivo de movimiento general: un grupo de dos o tres ayudan a hacer las compras en el mercado (constatan el costo de los productos), otro grupo de voluntarios se ofrece a venir temprano para encender la cocina, poner el agua y distribuir los productos para las tareas; por ejemplo, los más pequeños suelen encargarse de pelar las arvejas o las habas y juntar los desperdicios; los medianos pelan las papas y las pican; los mayores o los que tienen más experiencia en cocina preparan los condimentos, granean el arroz, trozan las carnes y verifican cómo se va cocinando para luego servir los platos. Los que no alcanzaron a participar en algo se encargan de lavar las ollas y demás utensilios, además de dejar limpios los ambientes de cocina y comedor.



«La preparación del desayuno»

- **Implementación y ambientación:** generalmente los útiles de limpieza y mantenimiento (escobas, recogedores, cera para pisos, escobillones, detergentes, etc.), candados para los casilleros personales, pelotas de fútbol y demás implementos son adquiridos con los fondos de la Caja Común; ese hecho posibilita voluntad personal y colectiva para exigir mayor cuidado en la conservación de los bienes y materiales. Ese mecanismo, por ejemplo, hace que se llegue a acordar que **«todo compañero que malogre o pierda las escobas, los recogedores, las escobillas de lavar ropa o las pelotas de fútbol, tiene que reponerlos ahorrando o comprándolos por su cuenta»**. En la misma línea también todos se mueven en las tareas de pintado y repintado que se organizan periódicamente para la mejor presentación de los diferentes ambientes; unos lavan o liján las paredes, otros preparan la pintura y los demás se distribuyen para pintar. Ya queda a la voluntad de cada uno traer afiches, posters (prefieren los de equipos o jugadores de fútbol), preparar dibujos para adornar las paredes, o traer algún cuadro de La Virgen del Carmen, de Copacabana, de Chapi o del Señor de Huanca **«para que en todo nos vaya bien y siquiera nos recemos»**, dicen ellos.
  - **Cuidado de bienes en uso:** la convivencia organizada permite a cada usuario tener claridad sobre las responsabilidades elementales que conlleva hacer uso del Dormitorio. El hecho de asumir algunas responsabilidades como dejar la cama arreglada, mantener limpias las sábanas y frazadas, entregar tazas, cubiertos y pocillos limpios, enseña también a saber cumplir con el Dormitorio, a saber retribuir por lo que se recibe. Ellos dicen: **«no es difícil, hay que tener un poco de voluntad no más; no cumplir por lo menos con eso sería ya demasiado»**.
- c) **Distribución de responsabilidades.** A nivel de **análisis y reflexión conjunta**, sobre los avances y retrocesos del DIM; **planteamiento de propuestas**, para el mejoramiento permanente del sistema de atención y la búsqueda de perspectivas, desde el aporte personal y colectivo de los usuarios.
- **Evaluación:** el grupo de usuarios tiene siempre presente la importancia de evaluar a medio y fin de año la marcha general del DIM. Estas jornadas prevén y exigen la participación de todos y cada uno en la organización y ejecución de las actividades correspondientes. Por ejemplo, en asamblea se determinan los objetivos, la dinámica y metodología de la evaluación; además, dado que casi siempre se opta por llevarlas a cabo fuera de la ciudad, porque **«es mejor ir de viaje a otro sitio, así da más ganas, se respira otro**

**aire y uno se concentra más en la evaluación»**; implica prever ahorros para cuotas extraordinarias o asumir responsabilidades personales y colectivas en las diferentes comisiones de trabajo: compras, alimentación, transporte, etc. Ya en el propio desarrollo, cada uno tiene la oportunidad de analizar, de plantear sus opiniones y cuestionamientos; muchas veces, también, de hacer su propia evaluación y recibir el aporte de los demás compañeros. La exigencia es que no se caiga en la costumbre de evaluar siempre lo mismo y de la misma manera; los más exigentes y los experimentados dicen: **«cada evaluación tiene que ser diferente, tiene que hacer pensar, si no ya se le pierde el interés»**. La evaluación, en otras palabras, permite a los usuarios hacer un balance del funcionamiento del DIM, de lo que viene representando para ellos y un ejercicio de **tanteo de lo que viene para más adelante**.

- **Planificación:** ya en los espacios de evaluación, los usuarios van alcanzando una serie de elementos que ayudan a ubicar las perspectivas del DIM. Estos elementos, una vez devueltos al grupo en asamblea, junto con las propuestas presentadas por los educadores, son analizados y retroalimentados con mayores aportes y dan lugar a los planes conjuntos de trabajo que se elaboran y/o reajustan cada cierto tiempo en función de las necesidades. Esto permite también que todos vayan reconociendo y ubicando sus responsabilidades personales y colectivas de cara a la ejecución de todo lo planificado.
- **Representación de grupo:** esta responsabilidad pasa por **«haber quedar bien al Dormitorio dentro y fuera»**, como los propios chicos dicen y exigen; **«si la gente piensa que somos pirañas, es porque nosotros mismos damos campo a eso; tenemos que andar limpios, corregirnos nosotros mismos y no hablar todo con groserías, cada uno debe trabajar tranquilo y no meterse en problemas»**. Además, siempre se presentan oportunidades como entrevistas con autoridades, encuentros o conversatorios de niños y jóvenes, campeonatos deportivos, donde los delegados o representantes designados en asamblea, llevan la voz y opinión del grupo o, en cuanto a campeonatos, se conforman los equipos y se organiza la participación.

### 3- Elementos y/o factores propios de las oportunidades varias

- a) **Oportunidades de ahorro.** Contar en el Dormitorio con una caja de ahorros permite a cada usuario empezar a organizar sus presupuestos y planificar en lugar de responder sólo a coyunturas y gastar su dinero en cualquier actividad. El manejo transparente y confiable son factores

que estimulan el ahorro. Quien deposita su dinero en la caja de ahorros, puede tener control e información diaria, a través de la ficha personal que además de registrar los ingresos, egresos y saldos, también permite ubicar el destino del ahorro. Se escucha en ocasiones decir: **«profe, voy a ahorrar hasta 20 soles; no me devuelvas nada antes, por más de que te ruegue, sino no voy a poder llenar mi caja de lustrar»**. El ahorro personal entonces, ayuda a los usuarios a valorar más sus ingresos y a darle perspectivas y mayor utilidad; adquieren nociones de inversión en el sentido amplio de la palabra.

- b) **Oportunidades de recreación.** Las fiestas por celebración de cumpleaños o diversas festividades (camavales, semana santa, cruz velakuy, todos los santos, navidad, año nuevo), los paseos y campamentos, las proyecciones de videos y películas, los momentos de juego, etc., son ocasiones que permiten a todos organizarse para compartir momentos de alegría. La integración y la convivencia de esos momentos estimulan la expresión de afecto, el compañerismo, la comunicación entre usuarios y educadores, el intercambio de opiniones y conocimientos. Los usuarios que ya salieron del Dormitorio comentan muchas veces: **«cuando uno sale del Dormitorio mayormente extraña a los compañeros; los problemas ayudaban a pensar, siempre nos gustaba jugar fútbol, ir a los campamentos, ir a las evaluaciones aunque sea caminando hasta cansarse»**.



*«Las fiestas son alegría y diversión, pero también preparación minuciosa»*

- c) **Deporte.** En el caso del Dormitorio, siempre hay y hubo predilección por la práctica del fútbol; ésta es la disciplina que de por sí motiva y moviliza al grupo. Los propios chicos han acordado en asamblea llevar a cabo

ejercicios o entrenamientos matinales de manera interdiaria; para ello, se utiliza un complejo recreativo-deportivo de la Municipalidad y cuando se cree conveniente, se va más lejos y a trote, muy de madrugada, a la explanada de Sacsayhuamán; ellos dicen: **«para sacar más físico y jugar más rato»**. La participación en campeonatos o en encuentros que se pactan con otros grupos de niños y jóvenes, representan ocasiones para exigir y exigirse mayor esfuerzo y seriedad en los entrenamientos; ayudan a fijarse retos personales y colectivos, y muestran los avances de cada uno y del grupo.

En el Dormitorio, los ejercicios matinales y la práctica del fútbol, contribuyen significativamente en la disminución y canalización de la agresividad de los usuarios, mejora sus hábitos de aseo personal, facilita la identificación de sus propias habilidades, refuerza el espíritu de grupo. En cierta forma, la práctica del deporte representa para los usuarios, uno de los mejores mecanismos que contribuyen a su desmarginalización, puesto que les da la oportunidad de socializarse y confrontarse con otros grupos de niños y jóvenes; de provocar un cambio de actitud en la gente (en el entorno) respecto a la imagen que tenían de ellos: **«está bien que esos chicos hagan deporte, por lo menos así ya tienen algo que les ayuda a distraerse sanamente y a controlarse mejor. Y por qué no, en el futuro pueden ser grandes futbolistas; habilidad les sobra»**.

- d) **La Caja Común.** Aparte de representar un fondo económico colectivo que se genera con el aporte de cada usuario según acuerdo de asamblea, se constituye también en el mejor medio que permite activar y sustentar la validez de la organización y el sentido de grupo, dentro de un servicio de las características del DIM. La eficiencia en cuanto a su manejo, funcionamiento y consecuente utilidad para el grupo, le dan el carácter de herramienta educativa que afirma el rol individual y colectivo de los usuarios dentro de la marcha general del DIM.

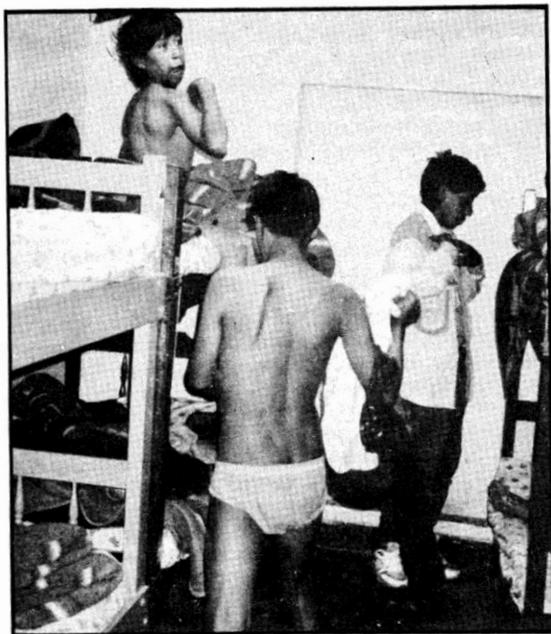
Este aporte real permite a los usuarios entender y demostrar que son capaces de enfrentar diversas situaciones colectivamente. Por ejemplo, apoyo con pequeños préstamos a quienes no tienen trabajo; los demás compañeros se encargan de hacerles ver las posibilidades y plantearles también las exigencias: **«préstate de la Caja Común para vender siquiera dulces, pero tienes que pagar lo que te prestas y poner siempre tu cuota, si no con qué cara vas a pedir otra vez»**; apoyo en la alimentación de los compañeros que caen enfermos y no pueden salir a trabajar; también financiamiento parcial o total de paseos, fiestas, campamentos, jornadas de evaluación, etc., además de otros gastos ordinarios como los que demandan la preparación del desayuno diario o las cenas dominicales. Sin embargo, hay que señalar también que la Caja Común como tal, puede no siempre funcionar de manera eficiente, sobre todo cuando no existen mecanismos de exigencia mutua, no se muestra su utilidad concreta al grupo; tampoco cuando no se tiene claridad sobre su rol, ni sus perspectivas. En el

caso del DIM, aún se registran algunas debilidades en cuanto al aporte permanente, precisamente cuando se descuidan esos mecanismos de exigencia mutua.

## B- Las situaciones educativas espontáneas

Son todas aquellas que, no respondiendo a una voluntad predeterminada, resultan de circunstancias varias susceptibles de presentarse en todo momento y/o en cualquier lugar, y que representan oportunidades educativas a aprovechar. Van a ser producto de la vida diaria en el Dormitorio, con sus buenas sorpresas, sus sobresaltos y tensiones. También aquí pueden distinguirse dos tipos de situaciones: las «pacíficas» y las «conflictivas». Sin embargo, el carácter eventual que las caracteriza permite referirnos a ellas solamente de manera somera; no pretende ser exhaustiva, sino simplemente ilustrativa.

- 1- **Las situaciones «pacíficas».** Corresponden a aquéllas que, lejos de poner en jaque la marcha cotidiana del Dormitorio, refuerzan la dinámica de funcionamiento y afirman la identidad de los diferentes actores.



«Convivencia es interaprendizaje»

- a) **Las conversaciones informales:** ya sea entre usuario-usuario, usuario-educador o en forma grupal, se dan de manera natural en la sala de registros, en los dormitorios, en algún rincón del patio, en el comedor, en el botiquín y en otros espacios. Se trata de intercambios abiertos y aluden a temas diversos, evolucionando del simple recuento de anécdotas, a diálogos de mayor compromiso y mayor profundidad. Forma parte de las prioridades el tema **trabajo** (incidencias de la jornada, problemas con el agente municipal, desacuerdos con compañeros o clientes, amistad con turistas, o resultados en cuanto a ganancias); **deportes** (resultados de encuentros de fútbol, rendimiento de sus equipos o jugadores favoritos y muchas veces análisis de sus avances en cuanto a la práctica de algún deporte). También se suele hablar sobre experiencias de viajes, problemas o casos de pareja, de familia; proyectos mediatos o inmediatos, etc.
  - b) **Las visitas imprevistas de amigos o personas:** que tienen interés en conocer el Dormitorio y conversar con los usuarios, quienes tienen la oportunidad de comentar, por ejemplo, sobre su trabajo o las actividades cotidianas que realizan dentro o fuera del Dormitorio. **De familiares** (padres, hermanos, u otros allegados de los usuarios), que les permiten conversar, ponerse de acuerdo bajo un clima de serenidad que procura garantizar el educador cuando es necesario. **De ex-usuarios** que, de cuando en cuando, se presentan y muestran su interés por ver cómo está marchando el Dormitorio y conversar con los educadores y los compañeros. Son ocasiones donde se reflexiona, se recuerdan anécdotas, se comunican experiencias y se recogen sugerencias desde una visión ya más externa.
  - c) **Enfermedades y accidentes:** que se presentan o se dan ya sea dentro o fuera del Dormitorio y provocan en los usuarios **preocupación y expresión de solidaridad** (acompañan al hospital o traen al Dormitorio al compañero que necesita atención, se curan heridas y alivian dolores en el botiquín); **molestia por la falta de cuidado.** Por ejemplo, un usuario mayor le dice a otro menor: «cada vez vienes con la misma historia, que te han rajado la cabeza, que te has torcido el pie o que te duele la barriga; debes tener más cuidado cuando juegas y no comer por comer, acaso ya eres tan chiqui».
- 2- **Las situaciones «conflictivas».** Son aquéllas que, conllevando una confrontación abierta cuando no un enfrentamiento, ponen a prueba la tranquilidad de la dinámica diaria del Dormitorio. Éstas, al mismo tiempo, son formas de interacción educativa que conllevan reflexión conjunta, búsqueda de alternativas viables o mecanismos de autorregulación para la resolución de conflictos.

En el caso del DIM, las situaciones «conflictivas» no sólo se dan por cuestiones domésticas, es decir, producto de la dinámica interna y cotidiana, sino mayormente resultan de las diversas situaciones que los usuarios confrontan en su entorno inmediato y las trasladan al espacio Dormitorio. Pueden originarse a raíz de un desacuerdo llevado a más entre dos o más usuarios, que puede desembocar en un enfrentamiento físico o acaloradas discusiones y amenazas. A veces pueden ser fruto de los roces y resentimientos o simples malentendidos presentes con ciertos sectores de la comunidad de vecinos aún no dispuestos a aceptar el Dormitorio en el barrio. El propio educador también puede estar involucrado en estos conflictos cuando es mira de resquemores por alguno de los usuarios, producto de algún incidente o altercado que en ocasiones se va arrastrando y no se aclara a tiempo.

#### • **Cómo enfrentar las situaciones «conflictivas»**

Estas situaciones demandan de mecanismos que apunten no ya a la imposición unilateral de «salidas», ni a una ficticia conciliación, sino a la negociación y a la voluntad de diálogo en base a la autocrítica; condiciones que permitan al usuario **sacar mayor provecho educativo**, al educador mayor profesionalidad y a la comunidad una actividad cotidiana sin mayores sobresaltos. Por ejemplo, el educador opta por aceptar autocríticamente sus errores y admite que no es infalible cuando se le reclama por su impuntualidad, por no dar un trato equitativo a todos o por su falta de firmeza para exigir el cumplimiento de los acuerdos de grupo. Esta actitud, por un lado, permite crear condiciones para el diálogo franco y abierto, y evitar la discusión acalorada; por otro, propicia la concertación sobre la base de la autocrítica, los compromisos de apoyo y exigencia mutua.

En otros casos, el educador toma la iniciativa para volver a conversar, por ejemplo, con un usuario que está resentido, porque llegó tarde y no se le permitió el ingreso a pesar de sus súplicas u otro que fue obligado a retirarse por venir con síntomas de haber inhalado terokal; esto lo hace fundamentalmente **para aclarar** la situación explicando el por qué de tal o cual medida, **para evitar malentendidos**; además sabe que dejar esos problemas pendientes o en suspenso pueden degenerar en encor, miedo e hipocresía.

Al interior del DIM se dan también casos en los que la intervención del educador puede aportar a la resolución de conflictos que se suscitan entre los usuarios, sobre todo cuando se percibe un clima caldeado que tiende a una gresca o al enfrentamiento físico. Por ejemplo, en casos de desacuerdo (reparto de ganancias, apropiación

de pertenencias por el otro, incumplimiento de tareas o algún compromiso pactado), propicia a través del diálogo un clima de serenidad, ayuda a las partes a ponerse en igualdad de condiciones, genera reflexión a través de preguntas para que los propios actores reconozcan sus diferencias, encuentren los puntos de concertación y lleguen a una situación de arreglo convincente para ambos.

#### C- **Herramienta educativa principal: la asamblea**

La asamblea es la reunión general que congrega al conjunto de los usuarios y los educadores del Dormitorio Infantil Municipal. Es de convocatoria fija, todos los lunes de cada semana a las 9:30 de la noche y de duración, a lo sumo, de una hora.

A pesar de que entraría a engrosar el apartado de las situaciones educativas predeterminadas, hemos visto conveniente presentar la asamblea de manera independiente, debido a su gran trascendencia en el marco general del Dormitorio. De hecho, su alcance rebasa la simple estrategia de intervención para convertirse en el eje alrededor del cual gira todo el DIM; a partir del mismo se regula y se asegura la eficiencia del sistema de atención, a la par que se garantizan la dinámica de funcionamiento y la convivencia armoniosa.

En la asamblea se planifica y se evalúa la totalidad de las actividades que se llevan a cabo: **«compañeros, yo creo que el desfile no salió bien porque hemos fallado en la organización»**; se matizan o rectifican acuerdos. **«si alguien se pone mal debe quedarse en el Dormitorio hasta que esté más o menos bien, peor es cuando en la mañana se le obliga a salir con los demás y después se está secando (palideciendo por el hambre y la enfermedad) en la calle porque ni siquiera puede trabajar»**; se reflexiona sobre la marcha del Dormitorio; se ponen en tela de juicio comportamientos cuestionables de algún compañero y/o de algún educador: **«El Wilicha hace quedar mal al Dormitorio porque todas las mañanas, cuando sale de aquí empieza a gritar en toda la calle y los vecinos se molestan, no les gusta»**; también aprenden a reconocer problemas diversos: **«¿por qué algunos chicos prefieren amanecerse en la calle en vez de venir al Dormitorio?»**; recuerdan responsabilidades y tareas desatendidas: **«César deja siempre su cama sin tender como si alguien se lo va a hacer...»**.

Esta gran diversidad de temas siempre presentes en la agenda de los lunes, así como la participación de los directamente involucrados en la vida del Dormitorio, hace de la asamblea un instrumento de incuestionable valor a disposición del usuario mediante el cual puede mantener un control sobre la evolución del DIM y sobre el proceso educativo, al igual que puede adquirir y/o fortalecer habilidades de comunicación: los más

avasalladores y lanzados aprenden a prestar atención a los demás compañeros, a cederles la palabra, a escuchar, a aceptar divergencias; los más retraídos se inician en la exteriorización de sus inquietudes, en la seguridad en sí mismos; todos ejercitan la argumentación, la sustentación y la permeabilidad de las ideas. La asamblea se afirma así en el espacio donde el interés colectivo representa una ventaja individual y donde se refuerzan, en un proceso paralelo y engarzado, las identidades individuales y grupales.



«Escuchando al que sustenta su opinión»

La asamblea es origen y fin de la intervención educativa; así como representa una herramienta útil al usuario para su desarrollo, los educadores también aprenden a escuchar, a respetar el punto de vista del niño como visión complementaria, a cuestionarse y adecuar estrategias permanentemente.

#### IV. RIESGOS LATENTES Y MEDIDAS PARA ENFRENTARLOS

La conducción de un Dormitorio de las características del DIM conlleva también una serie de riesgos latentes que se deben tener presentes en todo momento; éstos, más que representar limitantes de la intervención educativa, forman parte de los retos o desafíos que hay que enfrentar. Se dan fundamentalmente a tres niveles: educador, grupo de usuarios e institución.

#### A- A nivel del educador

Pueden darse como producto de la **falta de experiencia o claridad** en cuanto a su rol. Los más comunes son:

- 1- **Relación de paternalismo y sobreprotección.** Estas tendencias surgen cuando, por ejemplo, el educador se propone asumir responsabilidades por los usuarios, como gestionar ante instituciones diversas becas para cursos (música, manualidades, teatro, etc.), para la práctica de algún deporte (artes marciales, fútbol, natación, etc.), para estudiar gratuitamente en algún colegio, o para que tengan acceso a los comedores populares; esto, evidencia también la **tendencia a suplir al chico en cuanto a la identificación de sus propias necesidades y expectativas.** Entonces, el educador habla por ellos, frecuentemente hace las veces de apoderado ante el profesor o ante el policía; con ello no hace más que reforzar la identidad de incapacidad del chico, porque el educador pasa a convertirse en un intermediario imprescindible entre él (interesado directo) y la comunidad.

Asimismo, se puede dar el riesgo permanente de ceder ante los requerimientos materiales o afectivos de los usuarios ávidos de **atención y protección.** Por ejemplo, manifiestan necesitar trabajo y hay que conseguirles; necesitan dinero, hay que regalárselos o prestarles; necesitan aclarar un malentendido con algún compañero u otro educador y hay que abogar por ellos. Esa situación muchas veces degenera en chantaje y no se distinguen o reconocen los límites y posibilidades de esa relación (el educador sucumbe a los encantamientos del usuario). Del mismo modo, la tendencia a ponerse en plan receptivo a toda iniciativa de donación o desprendimiento caritativo de personas o instituciones, repercute en la actitud de los usuarios, refuerza sus tendencias facilistas, anula su creatividad e iniciativa para asumir retos y responsabilidades que les compete y que muchas veces ya han asumido porque están a su alcance.

- **Medidas para enfrentarlos:** en primer lugar, sería importante ubicar mecanismos que aseguren la circulación permanente de la información y la difusión de ofertas y oportunidades de la comunidad entre los usuarios; trabajar con ellos estrategias que les permitan entablar relaciones fluidas, por ejemplo, potenciar aquellas que ya manejan debido a su «situación calle» y fortalecer los mecanismos de la dinámica DIM en relación a comunicación verbal. La discusión en torno a diferentes temas, la sustentación de opiniones en asambleas y evaluaciones, las conversaciones informales, de hecho representan ocasiones que se pueden aprovechar para reforzar estas habilidades.

También las confrontaciones interinstitucionales ayudarían a identificar las posibilidades de aportes reales para los usuarios y a entender cómo y en qué valdría la pena apoyarlos para evitar el riesgo de las expectativas falsas, el facilismo y la costumbre de estar recibiendo siempre a cambio de nada, esforzarse menos y hasta reclamar cada vez más.

Mantener equilibrio en el trato a nivel individual y grupal es también esencial. Las interacciones educador-usuario y educador-grupo en la dinámica cotidiana del DIM, el diálogo franco y abierto (claridad), son oportunidades y elementos que permiten establecer los límites y posibilidades de las relaciones interpersonales dentro y fuera del Dormitorio.

- 2- **Represión.** Se da cuando se imponen reglas o decisiones y sólo hay cumplimiento. El educador tiende a sumir el rol de funcionario: ordena, decreta, dispone; **niega la entrada a los que no se portan bien y no lo dejan tranquilo**, discrimina y cae en una actitud dualista, **decide qué está bien y qué está mal**, recurre al chantaje para manejar la situación, amenaza con sancionar o expulsar: **«una más y te vas»**, confunde la imposición con la firmeza y actúa represivamente. Entonces el DIM, aparte de perder su carácter abierto (se vuelve inaccesible), pierde también su valor educativo y abdica ese rol.

Son indicadores de una intervención represiva: **la ausencia de usuarios** (no vienen porque se ven afectados y ya no les es de ayuda); **las preferencias personales por un educador u otro**, los chismes están a la orden del día (los usuarios se confunden y pierden la visión global del equipo de educadores); **la hipocresía** (los usuarios complacen al educador, la mentira se convierte en recurso para evitar represalias); **el resentimiento** (hay pocas posibilidades de aclarar malentendidos o explicar razones porque la actitud impositiva las recorta). Los usuarios se valen de esto y piden la aplicación de medidas represivas.

- **Medidas para enfrentarlo:** frente a este cúmulo de situaciones, es fundamental reforzar la unidad de criterios del equipo de educadores como una práctica constante, mediante la socialización de problemas, casos o episodios significativos. Ello permite extraer conclusiones analizadas que también van a aportar en la formación y reflexión permanente del equipo de educadores. De igual manera, se debe reforzar la visión estratégica como actitud y práctica permanente frente a las actitudes dualistas; es importante entender que no hay algo bueno o malo, sino hay tanteos, problemas, aproximaciones sucesivas, adecuaciones.

Para advertir el problema de la ausencia de usuarios, convendría prever **controles periódicos de la asistencia al DIM**, es decir, medir cada cierto tiempo su cobertura en relación a la población objetivo. Del mismo modo, se debe asegurar la transparencia de la actuación del educador en todo, y a ello puede contribuir un **buen manejo del sistema de registros en general**: asambleas, caja común, ahorros, rol de tareas cotidianas; ello **para devolver permanentemente la información** a los usuarios de modo que estén al tanto de los hechos y se puedan prever los siguientes pasos, lo que garantizará continuidad y seguimiento.

Otro mecanismo importante para evitar la consolidación de una actitud represiva, es la confrontación y comunicación con otros equipos (asistencia a eventos, intercambios) o también propiciar visitas periódicas de otras instancias como, por ejemplo, la Municipalidad, el Juzgado, la Policía, etc. a quienes en cierta forma se les rendiría cuentas sobre la actuación en el DIM.

- 3- **Tentación por la rutina.** Se manifiesta en la tendencia del educador a no asumir retos y quedarse en el estatismo. Cae en la rutina y el facilismo, tiene una actitud de permanente justificación (encubre sus errores y limitaciones publicitando lo poco que hace). También por esa actitud facilista cae en arbitrariedad, pasividad y falta de equidad en las relaciones; es decir, rehuye del problema o conflicto y concilia, por ejemplo, con los usuarios problemáticos, a quienes les hace concesiones especiales y se muestra inflexible con los demás. Este hecho de privilegiar a unos pocos y desestimar a los demás hace que el problema crezca y tome otras dimensiones que luego van a desestabilizar y anular el rol del educador.

- **Medidas para enfrentarlo:** es conveniente comunicar y poner en conocimiento de los nuevos compañeros educadores las características y las implicancias del trabajo en el DIM; ello significa por un lado, acompañamiento y reflexión conjunta sobre casos o incidentes cotidianos y, por otro, confrontación de la actuación del educador con los objetivos que se persiguen, lo que posibilitará mayor y real identificación con los mismos.

La implementación de mecanismos que promuevan la innovación y la retroalimentación es fundamental para no caer en la rutina. Por ejemplo, **evaluaciones** con nuevos retos (objetivos) y nuevas estrategias (sociodramas, dibujos); **asambleas** más ágiles y productivas con acuerdos publicados; **registros** más claros y atractivos para socializar y devolver la información a los usuarios. Precisamente la información gráfica que se alcance a los usuarios les permitirá ver los

cambios, los procesos y hacer comparaciones; esto es lo que también obliga a la reflexión, es un reto, un incentivo para hacer pensar a los educadores y usuarios en otras formas de encarar las cosas. Por ejemplo, con motivo de haberse detectado un número significativo de deudores a la Caja Común, en una ocasión se publicó en los lugares aparentes del DIM la lista de aportantes y deudores (morosos). El cuadro presentaba la relación de nombres junto con sus aportes y deudas por mes; al final se mostraba el resumen global, para señalar el déficit total y el ranking de los mejores y peores aportantes. Esto provocó que todos se interesaran en verificar el estado de sus aportes, el lugar que ocupaban en el ranking y, por supuesto, exigir la revisión de las fichas de registro, porque algunos se resistían a creer que habían acumulado tal cantidad de deuda. Alguien comentó que **«si no habrían tantas deudas, hubiésemos hecho muchas cosas; tal vez hasta podríamos habernos ido de paseo a Machupicchu, pagando nuestros propios pasajes»**.

- 4- **Confusión de roles.** Ocurre mayormente cuando, por un lado, el educador se anticipa y decide cuáles son los intereses y necesidades de los usuarios (qué expectativas tienen, qué es bueno o malo para ellos) y, por otro, cuando los usuarios asumen una **actitud aprovechadora**, producto de una horizontalidad mal entendida. El educador se abstiene de opinar y permite que prime el manejo de quien habla más alto; no se diferencian los límites y se sobrevaloran capacidades. Entonces, el resultado es **manipulación de ambas partes**; se pierde de vista el enfoque de la complementariedad. La visión del educador pretende sustituir la visión de los usuarios y hace creer que puede resolverlo todo, no acepta que puede equivocarse; los usuarios se aprovechan de las debilidades del educador, ya saben qué quiere escuchar de ellos y siempre están acomodándose a las circunstancias.
- **Medidas para enfrentarlo:** es fundamental que cada una de las partes interiorice bien su rol, para ello deben activarse mecanismos que permitan encontrar claridad. Uno de ellos consiste en reproducir constantemente y en todos los espacios, la **distribución de roles**; éste es un mecanismo que no sólo refuerza la visión de complementariedad, sino también hace ver, por ejemplo, desde situaciones concretas como las jornadas de mantenimiento y limpieza integral del DIM (faenas dominicales), la celebración de fiestas, los campamentos, etcétera, los resultados y la validez de un trabajo conjunto, que le permite a cada uno cumplir un rol y aportar desde sus posibilidades, lo que no implica afán por demostrar quién es mejor u opacar al otro para desplazarlo y figurar.

Otro mecanismo que ayuda a entender el por qué de tal o cual rol, consiste en poner de manifiesto la visión global del educador en relación a la visión parcial de los usuarios. Por ejemplo, se puede hacer ver en analogía con lo que pasa en un equipo de fútbol, donde el entrenador y cada jugador tienen una función. El entrenador no va a pretender jugar en el puesto de un jugador, pero tiene la visión de conjunto y tiene mayores elementos para opinar sobre el funcionamiento del equipo, para hacer ver las fallas y ayudar a corregir los errores. Del mismo modo, el educador en el DIM aporta ampliando el horizonte, haciendo ver las consecuencias de alguna decisión que se quiera tomar. El educador, al igual que el entrenador que ve las incidencias del juego, tiene mayores elementos para opinar, para hacer pensar y debatir, por ejemplo, en una asamblea. Los usuarios como los jugadores, por lo general no tienen la visión de conjunto y se concentran más en las circunstancias del momento o la especificidad de sus funciones (cada jugador tiene y sabe su función y los demás también lo saben...el arquero evita los goles, el delantero se encarga de hacerlos en el arco rival).

Incentivar la actitud de cuestionamiento del usuario hacia el educador en base a reglas de juego conocidas por todos, ayuda a precisar y hacer más eficientes los roles. **Las evaluaciones colectivas mutuas** son situaciones que promueven mecanismos de exigencia mutua, facilitan la identificación y asunción de roles en base a los intereses de ambas partes; significa que, así como los educadores tienen alguna opinión sobre la marcha del DIM desde su punto de vista o del avance individual de los unos u otros, los usuarios también tienen un interés en la presencia del educador y evalúan su accionar en función de eso. Por ello, es importante propiciar que el usuario pueda hacer un seguimiento de la actuación del educador y del curso de los hechos que se suscitan en el DIM, en base a elementos visibles y tangibles como por ejemplo, resúmenes de acuerdos que les permitirá ver el próximo paso, o cuadros estadísticos en papelógrafos sobre la marcha de la Caja Común.

#### B- A nivel del grupo de usuarios

A este nivel los riesgos están fundamentalmente vinculados a:

- 1- **La reproducción de esquemas de dominación.** Este es el caso más común que siempre está presente en la dinámica del DIM y que los usuarios llaman **abuso de los mayores sobre los menores** (dominación del más débil por el más fuerte); por lo tanto, se trata de **manejar** este riesgo más que intentar desaparecerlo.

El abuso como tal no sólo se presenta en forma de agresión física; significa también **anulación del otro** que se manifiesta en actitudes impositivas, subestimación (desconfianza de la capacidad de los menores); hegemonía (tendencia de los mayores a querer tener las preferencias y el control); predominio del grupo mayoritario de usuarios varones que manejan el estereotipo del **«DIM exclusivo para hombres»** y relegamiento del escaso número de niñas que hacen uso del servicio en cuanto a su rol y aporte dentro del colectivo (dominación de género).

La asamblea es uno de los espacios donde se manifiestan actitudes de minimización o menosprecio de la opinión, sobre todo de los más pequeños **«los chiquis hablan lo que sea y hacen perder el tiempo, mejor es que se callen, o siempre dicen lo mismo y repiten lo que ya se ha dicho»**, suelen decir los más experimentados en asambleas, aquellos que tienen facilidad de expresión, manejo verbal más fluido o simplemente hablan más alto. Esto, por un lado, provoca en los pequeños inhibición o temor por intervenir y expresarse, entonces se abstienen de opinar; por otro lado, también les significa mayores exigencias a la hora de hablar y debatir en las asambleas: **«estar más atentos a lo que el otro dice, hablar pensando y tomar las cosas más en serio»**. La exclusión y la desconfianza también se expresan cuando, por ejemplo, hay que conformar la selección de fútbol del DIM para algún encuentro o campeonato (los mayores pretenden hacer el equipo y descartan de plano a los menores so pretexto de que **«nos van a ganar por culpa de ellos»**); o también cuando hay oportunidad de participar como delegados del DIM en algún evento o reunión (encuentros de niños y adolescentes trabajadores o reuniones en la Fiscalía de la familia o en la Municipalidad para resolver diferentes situaciones), algunos mayores salen diciendo: **«¡qué va a poder hablar bien un chiqui; ellos van a pensar que así somos todos!»**.

- **Medidas para enfrentarlo:** ya que el propósito no es desaparecer este riesgo, se trata entonces de activar mecanismos que permitan manejarlo para evitar que se imponga. Uno de ellos es ubicar y reforzar los aspectos positivos de la actitud abusiva; significa canalizar la participación, la iniciativa, las muestras de mayor compromiso y exigencia de los compañeros que se manejan con ese estilo de relación. El hecho de darles responsabilidades (por ejemplo de conducir la asamblea, de entrenar al equipo de fútbol o de enseñar a los demás alguna habilidad), aparte de comprometerlos más y darles la oportunidad de aportar en el grupo, les exige mayor esfuerzo por entender a los demás y les permite ver las cosas no sólo del lado de sus intereses.

Por otra parte, en circunstancias de enfrentamiento, incidentes o desacuerdos (mayor contra menor), no es cuestión de intervenir en cada caso y de manera individual (el educador no puede pretender estar detrás del conflicto), tampoco tomar partido por uno o por otro; se trata de crear un clima favorable para evitar la sobredimensión del problema, el educador es por excelencia un «desdramatizador» de conflictos, **devuelve el problema** y provoca el análisis por ambas partes. Poner en claro el rol del DIM, los roles de todos y cada uno, posibilita el respeto mutuo; **«todos, varones o mujeres, son útiles para algo en función de sus posibilidades y limitaciones»**. Nuevamente, el asumir responsabilidades en lo posible comunes a todos, les permite a las niñas ir definiendo su rol e identidad frente a un grupo mayormente masculino y provoca en los varones el reconocimiento de otras cualidades. Por ejemplo, las niñas suelen preocuparse más por el cuidado de las plantas, por tener siempre ropa lavada para cambiarse y, por supuesto, bien cosida si han detectado algún agujero. Por supuesto que estas maneras y actitudes llaman la atención de los demás compañeros y hasta de los educadores e incitan a imitarlas aunque de manera silenciosa, pero casi obligatoria.

#### C- A nivel institución

Estos riesgos que involucran a la institución DIM como tal, resultan también de una serie de pasos equivocados que se pueden dar a nivel de la intervención educativa. Estos pueden ser:

- 1- **Convertirse en hotel barato.** El Dormitorio experimenta esta conversión cuando pierde su valor educativo; no hay intervención educativa de parte del educador, quien hace de funcionario que está para abrir la puerta y se asegura de que no se produzcan pleitos y nada más. Los usuarios no se sienten partícipes de la gestión del DIM; es decir, ellos tampoco se comprometen a nada y sólo aprovechan de ese mínimo que brinda el servicio de alojamiento (vienen y se van).

De esa manera, se hace difícil conseguir un mínimo de identidad para con el Dormitorio; no hay espacios colectivos (asambleas, reuniones de integración, evaluaciones, etc.), se pierde el sentido de la convivencia grupal; entonces tampoco habrá un ambiente acogedor ni calor humano.

- **Medidas para enfrentarlo:** hacer frente a este riesgo exige recuperar la dimensión educativa del DIM, fortaleciendo las interrelaciones (activar mecanismos) al interior del DIM y sobre todo las confrontaciones con el exterior, para que hayan exigencias y controles: propi-

ciar intercambios con otras instituciones o instancias de la comunidad, por ejemplo llevar a cabo evaluaciones conjuntas.

- 2- **Fomentar la salida de casa.** El DIM estaría ante este riesgo si, por ejemplo, ofreciera y promocionara otros atractivos adicionales como comida, televisor a cada hora y todos los días, ropa, fiestas y paseos frecuentes, etc. Estos incentivos atraerían indistintamente a quienes necesitan y no necesitan del servicio.

El indicador será la presencia de chicos sin demasiados motivos de salida, que argumentan o más bien pretextan, por ejemplo, no llevarse bien con los hermanos, «no nos comprendemos y siempre estamos peleando», dificultades (muchas veces pereza) para volver a casa después del trabajo o el colegio, o también que los papás le han dado permiso para quedarse en el DIM un tiempo porque han viajado. Esto, si no se aclara o conversa oportuna y abiertamente puede facilitar la tendencia a rehuir los problemas y las responsabilidades que todos suelen tener en casa.

- **Medidas para enfrentarlo:** a este respecto es conveniente poner en acción mecanismos como evaluación o seguimiento por parte del educador y del grupo sobre la situación del chico, para acumular elementos de juicio y tomar decisiones en base al diálogo, con quienes se percibe que no tienen mayor necesidad de hacer uso de los servicios del DIM, o igualmente, reforzar mecanismos de control y exigencia grupal; medida que ayuda no sólo a identificar casos, sino también a hacer ver a esos compañeros el lado nada ventajoso que conlleva dejar la casa sin que medien mayores motivos, «no creas que aquí todo es bonito y fácil».

De esa manera, también se debe tener presente el **evitar campañas propagandísticas para captar clientes** y más bien asegurar la circulación de la información sobre la existencia del DIM a iniciativa de los propios usuarios (comunicación de boca en boca). Asimismo, es importante fortalecer los lazos DIM-entorno inmediato de la población objetivo, fundamentalmente comerciantes en la calle, quienes también se involucran de alguna manera y cumplen el rol de comunicadores de la existencia del DIM.

- 3- **Convertirse en institución elitista.** Este es un riesgo natural, por la tendencia del DIM a restringirse a una población de usuarios permanentes que se adueñan del servicio. Evidentemente el DIM vuelve a perder su carácter abierto y se manifiesta en tendencias como la expulsión de la minoría discrepante problemática (por su actitud dentro o fuera del DIM), en la actitud de aprovechamiento de algunos usuarios (nuevamente se

reproducen esquemas de dominación), que prohíben o condicionan el ingreso de compañeros nuevos (cobrar cupos o negociar con las tareas dentro del DIM) o, del mismo modo, en la autoexclusión por problemas no resueltos con el educador u otros compañeros en el DIM.

La presencia de requisitos de entrada intransigentes (discriminación desde la entrada), el poder ser un Dormitorio con una identidad grupal excluyente y con presencia exclusiva de usuarios de sexo masculino (dominación de género), de por sí dificulta o imposibilita el acceso de cualquier usuario potencial y más aún en el caso de las niñas.

- **Medidas para enfrentarlo:** frente a este riesgo es fundamental trabajar con los usuarios, por ejemplo, los reglamentos no punitivos, que den opciones y se interpreten con amplitud. No se trata de hacer reglamentos conciliadores, en todo caso sería mejor que no haya reglamento; es en la actitud donde tienen que haber criterios para dar lugar a la excepción. Ello tiene por base la concertación, que al mismo tiempo permite precisar, corregir y adecuar el reglamento a las circunstancias. Por ejemplo, en algún momento se estableció por acuerdo de grupo que debía lavarse la ropa obligatoriamente los sábados y domingos hasta las once de la mañana; luego, resultado de la evaluación en asamblea nos dimos cuenta que muchos, por situaciones de trabajo, tienen que salir más temprano precisamente esos días y preferirían lavar su ropa en cualquier otro momento. Entonces, se acuerda que **«aquel compañero que desee lavar su ropa puede hacerlo cualquier día sea en la noche o en la mañana, pero sin pasarse de la hora de dormir o salir del Dormitorio»**. Ello también ayudó a que cada uno se discipline más en tiempos, respecto al desarrollo de sus actividades personales dentro y fuera del Dormitorio.

Fortalecer la comunicación para tener claridad es también fundamental, permite entender y hacer entender el espíritu de la norma, da pie para explicar el por qué de tal o cual medida. Esta es una herramienta que también obliga a analizar permanentemente el estado de cosas, las actitudes y tendencias que afectan a varios o a alguien en particular; permite repensar y reconsiderar alguna decisión, poner coto a las situaciones que están saliendo de control.

Evitar los trámites burocráticos para facilitar el acceso es también una medida favorable. Un servicio como el DIM no debe plantear condiciones, debe propender a la simplificación de los procedimientos, aún para aquellos que pretenden volver con el ánimo de enfrentar o aclarar algún malentendido; es cuestión de estar siempre abierto al diálogo.

## V. EL IMPACTO DE LA INTERVENCIÓN EDUCATIVA

### A- A nivel de la población atendida

- 1- **En relación a la dignidad del chico.** Disponer de un lugar seguro y acogedor donde poder pasar la noche representa para el chico una posibilidad de superar todas las tensiones que conlleva la incertidumbre permanente de su alojamiento y le permite ganar de inmediato cierta serenidad y sosiego. Este hecho repercute también directamente en su autoestima puesto que se ve reforzado en su persona: se descubre, de esta manera, como un individuo merecedor y, por lo tanto, con derecho a aspirar a condiciones dignas de vida. Del mismo modo, el disponer de un lugar donde es acogido y el poder responder a la simple pregunta «¿y tú dónde vives?», le despoja, ante los ojos de la comunidad, de los estigmas y prejuicios tan enraizados según los cuales los niños(as) y adolescentes que trabajan y/o viven en la calle son unos maleantes que no tienen posibilidad alguna. De esa manera, los usuarios del DIM podrán desprenderse más pronto de sus complejos de inferioridad e incapacidad que los encerraban cada vez más en el círculo de la marginalidad.
- 2- **En relación al reconocimiento de la identidad personal y de grupo.** Las interacciones que se dan a lo largo de la dinámica diaria y a través de las diferentes actividades del Dormitorio permiten accionar de manera constructiva un cotejo permanente entre el usuario y el grupo. La dignidad y la autoestima recuperadas contribuyen a que cada usuario tome conciencia y valore sus capacidades de aporte; capacidades que lo distinguen del compañero y le confieren un status determinado respecto al grupo: no se es más; tampoco menos, simplemente diferente. Conciencia, pues, de la diversidad a favor de la riqueza y posibilidades de desarrollo del grupo en las que todos contribuyen de una manera u otra. El hecho de ser reconocido como parte del grupo, permite a cada usuario identificarse social y culturalmente; éste es un aprendizaje de reconocimiento social. Entonces, cada uno se va definiendo por sí solo respecto al colectivo, de la misma manera que el colectivo gana en dinamicidad gracias al individuo. Por ejemplo, José que siempre se muestra dispuesto a curar las heridas de sus compañeros en el botiquín, se ha ganado el reconocimiento del grupo e inclusive de aquellos que no lo ven con muy buenos ojos: «**el Josecha será abusivo o lo que tú quieras pero cura bien las heridas; ahí sí no se cree y hasta te enseña**»; Vicente y Wilbert, como trabajan de ayudantes de cocina en restaurantes, están de franco los domingos y mueven a todo

el grupo para preparar una cena rica; Enrique asume la iniciativa de recibir los balones de fútbol los días que toca hacer deporte, despertar a sus compañeros, inclusive haciendo bulla molestándolos, algunos dicen, «**lo malo es que te destapa la frazada y como sea te hace levantar, pero ya no estás amargo con él cuando estás jugando un partido**». Así, cada uno va haciéndose útil y por lo tanto puede ser reconocido, a su vez que reconocerá también el aporte de los demás. Hay también quienes tienen habilidades para jugar al fútbol, tocar instrumentos, cantar o hablar con menos inhibición ante cualquier autoridad y se encargan de representar al grupo.

En las asambleas, el usuario tiene la posibilidad de descubrir el valor y la importancia de saber comunicarse y fundamentalmente de **saber sustentar sus opiniones o planteamientos**. Por consiguiente, en ese espacio aprende también a respetar y escuchar lo que dice el otro, a fundamentar sus ideas y dejar sentada su posición. El punto de vista de cada uno se ve fortalecido por el del otro que puede complementario, contradecirlo, redundarlo o matizarlo. De esta manera, van saliendo las decisiones finales sobre los asuntos de interés grupal.

- 3- **En relación al equilibrio de las relaciones con la familia.** Afirmado en su individualidad, el chico dispone de suficientes elementos y se encuentra más sereno como para poder enfrentar su situación familiar; logra desdramatizar su situación. Ese distanciamiento o suspensión temporal de las relaciones con la familia, generalmente llega a ser la opción más viable e inmediata a sus problemas, a la par que conlleva a asumir las responsabilidades y consecuencias de tal decisión. El Dormitorio, al respetar la libertad de opción de los usuarios, no tiene por objetivo la reinserción; tampoco idealiza o llega a sublimar al chico respecto a su situación. Cuando se presentan casos de conflicto, activa mecanismos que propician el diálogo y la concertación entre las partes en desacuerdo: niño y padres u otros familiares. Cumple así un rol de catalizador que facilita y/o propicia la comunicación; el DIM es el lugar donde el niño va a recuperar las fuerzas para poder enfrentar lúcidamente su situación, y los usuarios bien lo saben; una vez que ubican el momento y las condiciones favorables para el retorno a la casa, suelen tomar esa decisión o, en su defecto, mínimamente logran llegar a algún acuerdo, aclaran malentendidos y se hacen escuchar.

## B- A NIVEL DE LA COMUNIDAD

- 1- **En relación a su repercusión social.** Durante su permanencia en el Dormitorio, el niño y/o adolescente experimenta significativos avances a nivel personal; en cierta manera, pasa a ser una persona con mayor sentido de sus responsabilidades, sus fuerzas y sus limitaciones; aprende a moverse en el entorno social. Por otro lado, del conjunto amorfo de niños y adolescentes «maleantes» se pasa a la conformación de un grupo con representatividad ante la comunidad. El menosprecio y la consecuente rebeldía se ven encaminados a través de la negociación.

Dicha evolución se ve beneficiada y reforzada por el impacto que representa la existencia en sí de una institución como el Dormitorio Infantil Municipal. Concretamente, el Dormitorio otorga al sector un marco legal que le permite afirmarse en el seno de la comunidad. El convenio que une el Dormitorio a la Municipalidad, las coordinaciones con la Policía, la Fiscalía, los Juzgados y defensorías diversas, así como las relaciones con otras entidades como el Instituto Nacional de Bienestar Familiar, suponen la vigencia de un reconocimiento real por parte de la comunidad de la existencia del sector constituido por la población de niños y adolescentes que trabajan y/o viven en la calle. Esto es de primordial importancia ya que este marco de legalidad permite a la población objetivo tener el respaldo de un aval y dejar de ser un grupo social en desamparo ante la justicia, ante los abusos y arbitrariedades diversas, a la par que propicia un mayor reconocimiento por parte de la comunidad.

Por otro lado, la existencia de un Dormitorio de las características del DIM determina la ruptura del círculo vicioso de la marginalidad. Además, a través de su intervención educativa, permite la superación por parte de los usuarios de actitudes de autoexclusión. El Dormitorio Infantil Municipal desempeña un rol activo en la multiplicación de las oportunidades de desarrollo para el conjunto de niños(as) que trabajan y/o viven en la calle. En efecto, de no existir el DIM, los niños y adolescentes «de la calle» del Cusco tendrían mayores dificultades para superar su situación, ahondándose así el abismo entre ellos y el resto de la sociedad. Ellos se refugiarían siempre más en su grupo hermético, a la par que la comunidad los rechazaría.

- 2- **En lo concerniente a las relaciones con el barrio.** La presencia del Dormitorio en el barrio no ha pasado desapercibida a nadie. Ni los vecinos que a primera hora de la mañana pasan la escoba a la vereda o, aquellos que se alistan para abrir sus negocios, ni los peluqueros

a la espera de los primeros clientes a repelar, ni los estudiantes que bajan y suben apresurados por la calle en dirección de sus escuelas, han podido privarse de comentarios acerca de la presencia del DIM. Comentarios como éstos iban y venían: «mira, pues, lo que tenemos ahora aquí», «lo que nos toca aguantar», «¿qué vamos a hacer con estos rateros?», «estábamos tan tranquilos antes», «tenemos que encerrar a nuestras hijas, no vaya a ser que...», «y por qué abrir una casa para delincuentes, acaso ellos no tienen familia», «hay tanta buena gente que no tiene techo y se lo dan a estos», «esto es una provocación...». En efecto, el DIM ha provocado en el barrio todo tipo de reacciones, al inicio un tanto encendidas y prejuiciosas, luego, más apaciguadas y con mayor propensión al entendimiento y la comprensión: «son chiquitos esos niños», «yo creo que, al fin y al cabo, no son tan malos», «a mí me compra todos los días un chibolito, tiene cara de bueno», «salen del Dormitorio todas las mañanas para irse a trabajar», «se van con sus cajas de lustrar, sus baldes o sus cajetillas de cigarrillos», «no parecen tan maleantes», «hay algunos que son bien chistosos», «demasiada bulla, demasiada bulla hacen por la noche», «tienen que jugar pues, ¿acaso tus hijos no juegan?», «claro que sí...», «¿entonces?». Entonces, el impacto del DIM en el barrio se puede medir por haber acabado con la indiferencia de los vecinos ante la problemática de los niños y adolescentes que trabajan y/o viven en la calle. Todo ese proceso de aprendizaje, de convivencia va a desembocar evidentemente, en cambios sustanciales; cambios que tienen que ver fundamentalmente con el tipo de actitudes, y que son protagonizados tanto por los vecinos como por los usuarios del DIM. Así, se derrumban las barreras constituidas inicialmente por los estereotipos que imposibilitaban la comunicación entre los dos sectores en cuestión; se dan esfuerzos por ambos lados para alcanzar una convivencia armoniosa que, lejos de constituirse en dos bandos encarados, han logrado romper con el tradicional círculo de la violencia que suele sellar las relaciones de los «chicos de la calle» con la comunidad.

- 3- **En relación al enfoque de trabajo interinstitucional.** La presencia en la ciudad de un Dormitorio de las características del DIM, ha permitido generar mayor debate sobre la problemática entre todas las instituciones involucradas a nivel del sector. En cierto modo, se ha propiciado una plataforma de conversación en la que los aportes y las visiones diferenciadas y, en ciertos casos, radicalmente opuestas, han logrado converger en intereses comunes. Por ejemplo, las relaciones al inicio muy formales con la Fiscalía de la Familia, fueron tornándose cada vez más saludables y productivas, precisamente por la voluntad de concertación de ambas partes. El intercambio de visitas entre la Fiscal y usuarios

o educadores del DIM, permitieron precisar el sentido del trabajo y ampliar mutuamente las perspectivas de cooperación. En una ocasión los usuarios acudieron a la Fiscalía, para aclarar la situación de algunos compañeros detenidos por abandono o en otras, para sentar denuncia por abuso de un policía municipal o incumplimiento de algún empleador.

## VI. CONCLUSIÓN

La intervención educativa que se lleva a cabo en el DIM no es puntual, ni aislada; no responde a horarios determinados, tampoco es personalizada y lineal que se hace en base a fichas de seguimiento de los casos individuales. No se trata de una actuación de carácter impositivo, sino de una intervención a partir de situaciones educativas, que se va amoldando, superando y regenerando; deja de ser, así, un estado para convertirse en un proceso vivo, cuyos artífices son los usuarios y los educadores que de manera conjunta, cada uno complementándose en sus roles, van haciendo del DIM un espacio cada vez más acogedor, dignificante y útil educativamente hablando para los niños (as) y adolescentes que no tienen donde dormir, los cuales hacen uso del servicio.

El respeto por la libertad de opción de los usuarios, su participación e iniciativa, son los elementos fundamentales de la intervención que se inscribe en la tradición cultural andina de la Mink'a y el Ayni, donde la cooperación, el apoyo mutuo y oportuno activan mecanismos de reconocimiento y obligaciones para todas las partes. **Las normas y los acuerdos de grupo ayudan a encontrar claridad** y permiten a cada usuario ejercer su libertad sin afectar la de los demás.

## VII. ALGUNOS TESTIMONIOS

### El Dormitorio avanza

- «El Dormitorio está funcionando bien, porque antes había *chongo*<sup>1</sup> ; (a uno) lo *paletaban*<sup>2</sup>, lo agarraban, o sea se manoseaban; ahora está mejorando bien porque ya no hay mucho eso (...)».

### Aprenden a convivir

- «Cuando estamos durmiendo, molestan los chiquis, y no dejan dormir».

1 *Chongo* equivale a desorden.

2 *Paletear* equivale a manosear.

- «Mucho molestan algunos chiquis botando las ropas; de mí lo han botado mis ojotas».

### Las situaciones educativas predeterminadas

- «Lo que está mejorando es el aseo personal, porque antes estaba *kharka*<sup>1</sup> su barriga, así profe. Cuando han comenzado a decir desde la reunión que iban a bañarse, está bien; yo digo que se haga ese aseo porque muy bien se hace ese aseo y salen limpios a cantar».

### También frente a los demás

- «El aseo personal es también cuando estamos en la calle ... cuando salimos a la calle, los señores de la calle le dicen -mira ese pirañita, ratero-».
- «Estamos saliendo mal, pue' profe; algunos salen limpios y otros salen sucios, y al que está yendo limpio con el otro sucio, lo critican al otro, a los dos - mira esos dos, mira esos dos cochinos pirañitas-, profe y tienen que ir los dos iguales, limpios, pue', profe».

### Se activan mecanismos de exigencia mutua

- «A veces los mayores no se bañan. ¿Por qué no se van a bañar? ¡si los chiquis se bañan todos!».
- «Está bien que atiendan los mayores (el control de casilleros), pero también deben atender los medianos porque es una responsabilidad de todos del dormi».

### La asamblea: espacio de análisis, de exigencia y de consensos

- «Las toallas que iban a dar para cuando se iban a bañarse, iban a dar a cada chiquito; en la asamblea has dicho a cada uno su toalla ¿cómo es eso?».
- «Antes, cuando estábamos sin asamblea, no sabíamos ubicarlos bien (los problemas)».
- «En la asamblea, profe, hay que *chorrearlos*<sup>2</sup> a los que salen sucios. Ellos que digan a ver por qué salen sucios».

1 *Kharka* es un término quechua que significa sucio.

2 *Chorrearlos* significa expulsarlos.

- «En asamblea hay que acordar bien, pe' profe; hay que avisar a todos para que pongan S/. 0.20 para medicina».
- «En asamblea se ha acordado que se nombre a un responsable, pero ha habido una falla, profe: que a C. A. se le ha encargado y no cumple».

#### Los mismos usuarios activan sus propios mecanismos

- «Los mayores cocinaban así, y a veces te daban harto así, y al que le tocaba hacer limpieza le daban, le aumentaban todavía».

#### La Caja Común sirve para todos

- «Creo profe, que nos falta plata para azúcar, y por qué no subimos la cuota, pe' profe, si falta azúcar».
- «Que toditos pongan S/. 0.20 para comprar más pastillas, jarabes, todo eso».
- «La caja común me ha ayudado bastante; cuando estaba mal, con esa plata que juntaban todos, me llevaban al hospital; también cuando estaba en deudas, me prestaba plata de la caja común».
- «Yo, cuando no tenía plata, entonces me presto y compro cualquier material de mi caja y con eso lustro, y con eso ya también saco para mi material y respondo».
- «La cuota que ponemos debe ser obligatorio pe', porque ahora la Municipalidad no está ayudando bien con los alimentos; con la caja común no más se está comprando».

#### El botiquín: no sólo sirve para curar, también permite compartir responsabilidades

- «El botiquín sirve para curar los pies, y para curar nuestra sarna también, nuestra herida también; nos ayuda bien; también que habría un compañero para el botiquín, que cuide y que sea responsable del botiquín».
- «Que sea un compañero que se hace responsable del botiquín y que cure; que aprenda a curar a los demás».

- «Para que se nombre un coordinador de botiquín que se nombre a un mayor que sepa curar (...), si no, ¿cómo va a ser?, los chiquis se van a curar, no saben cómo curarse, qué medicinas para su herida; en ahí mismo se van a malograr su pie y peor, se va a infectar».

#### Se reconoce el rol del educador...

- «El Cochito es buen profe; cuando ese día estaba con dolor de muela, me ha preparado un matecito, y con pastillita así del botiquín ha sacado y, después, me he sanado normal».
- «Si no lava su ropa y no hace caso al profe, que se le *chotee*<sup>1</sup> por un día, pe' profe, hasta que se dé cuenta que debe andar limpio».
- «Los profes, cuando registran, deben exigir más para que pongan la cuota de caja común».

#### ...pero cuando falla, es cuestionado

- «Cuando hemos ido al campeonato ahora último, del parque zonal, nos han dicho los profes –ahí vamos a poner más interés–; esa vez tampoco, a la última vienen los profes; dicen –vamos a tomar más precaución–; nada cumplen».
- «Sólo ponen interés los que juegan en los campeonatos; los profes siempre se descuidan».

#### El ahorro personal sirve para guardar plata y para mucho más

- «De repente porque quieren comprarse algo con su plata están ahorrando. Se están dando cuenta. También porque todos casi tienen trabajo».
- «Profe, el ahorro ayuda pe' a varios. Si tú ahorras ya te sirve para algo, ya pe'. Si no habría el ahorro, tú te lo gastarías todas las noches en cualquier cosa. El ahorro ayuda a cada uno».
- «El ahorro nos ha enseñado a ahorrar y no gastar en sonseras (...), porque si no ahorras tu plata, retrocedes un poco más, no es igual que estar avanzando; el ahorro personal te ayuda a avanzar hacia adelante».

<sup>1</sup> Chotear equivale a expulsar.

**SECCIÓN 5:**

**DINÁMICA DE  
FUNCIONAMIENTO  
DEL DIM**

## **INTRODUCCIÓN**

### **I. EL EQUIPO DE EDUCADORES: DINAMIZADOR DE LA CONVIVENCIA EN EL DORMITORIO**

### **II. UNA JORNADA TIPO EN EL DORMITORIO: DISTRIBUCIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- A- Las normas: eje regulador de la vida en el Dormitorio
- B- Cuando los usuarios están presentes en el Dormitorio
- C- Cuando los usuarios salen del Dormitorio

### **III. OTRAS ACTIVIDADES: CONSTRUCCIÓN CONJUNTA**

- A- Actividades operativas
  - 1- Ambientación
  - 2- Campañas de desinfección y desinsectación
- B- Actividades de integración
  - 1- Campeonatos
  - 2- Actividades recreativas
  - 3- Colaboraciones con el barrio
- C- Actividades de confrontación
- D- Actividades de monitoreo y retroalimentación
  - 1- Planificación y evaluación de las actividades recreativas
  - 2- Evaluaciones semestrales

### **IV. CONCLUSIÓN**

### **V. ALGUNOS TESTIMONIOS**

## **INTRODUCCIÓN**

En esta sección presentamos los principales elementos que garantizan la dinámica de funcionamiento del Dormitorio Infantil Municipal. Se han incluido todos aquellos que, de alguna manera, se han instituido como resultado de los años de práctica y de la concertación entre usuarios y educadores. En cambio, no han tenido cabida aquellos que, fruto de la espontaneidad y del genio de los involucrados, se resisten a ser esquematizados. La dinámica de funcionamiento vigente implica una conducción colectiva entre los dos grupos de actores principales: por un lado, el equipo de educadores, encargado de garantizar la dimensión educativa del servicio; por otra parte, la población usuaria, comprometida a participar activamente en la marcha diaria del Dormitorio. Los unos y los otros asumen de manera complementaria tareas y responsabilidades; en la práctica, estas se traducen en la realización de actividades que se llevan a cabo a diario, semanalmente o bien de manera más esparcida en el tiempo.

El marco general en el que se inscriben las diversas actividades está conformado por una serie de normas de convivencia. No constituyen un corpus de reglas represivas, impuestas desde el educador al usuario; más bien, son fruto del consenso y de los acuerdos tomados de forma conjunta. Tampoco constituyen un reglamento escrito, colocado en la puerta de entrada; se trata de reglas que se han ido fijando mediante discusiones en asamblea y que su puesta en práctica las han ido consolidando.

Las normas y los acuerdos de los que derivan, se afirman, así, como el referente que regula la dinámica de funcionamiento del servicio, en la medida que son aceptados e interiorizados por los actores comprometidos y que permiten activar mecanismos educativos.

## **I. EL EQUIPO DE EDUCADORES: DINAMIZADOR DE LA CONVIVENCIA EN EL DORMITORIO**

Los educadores constituyen una parte esencial de la dinámica de funcionamiento del Dormitorio. Ellos se encargan de darle intencionalidad educativa al servicio de tipo social. El educador interviene para explotar todo el potencial educativo, haciendo de la simple convivencia un espacio de permanente interaprendizaje. Por lo tanto, «pone en escena» todas las situaciones educativas en las que debe estar involucrado el conjunto de los usuarios que, obviamente, no conforman un grupo homogéneo; por ello, los educadores deben garantizar una dinámica y una organización que permita tanto a la adolescente de 15 años, como al lustrador de 8, hallar su lugar, sin sentirse discriminado.

Contar con un equipo de educadores debidamente cohesionado que interviene en base a criterios comunes es, entonces, fundamental. Esto se logrará gracias a una permanente labor de reflexión conjunta, de socialización de las dificultades y los retos que se presentan en la intervención, así como de los procesos de formación y autoformación permanentes.

Los educadores no necesariamente deben tener las mismas responsabilidades; cada uno puede aportar de diferentes maneras desde sus habilidades personales. Por ello es conveniente repartir las tareas de manera complementaria, teniendo en cuenta las fortalezas y las debilidades de cada uno de ellos. Se trata de promover un equipo en base a los aportes y cuestionamientos mutuos, y donde los canales de comunicación sean fluidos en todas las direcciones.

Tampoco es cuestión de contar con educadores que respondan a un perfil determinado, ya que la misma práctica de la intervención y su teorización paulatina es la que va a brindar los elementos necesarios para ir dominando las técnicas y, así, ir ganando en profesionalidad.

En este sentido, no se requieren educadores que procedan de alguna rama científica específica; con todo, es aconsejable procurar conformar un equipo multidisciplinario, por cuanto esto permite desarrollar de mejor forma la complementariedad, disponer de mayor riqueza en los análisis y, por ende, mejorar constantemente la calidad de la intervención.

En todo este período de experimentación, el Dormitorio Infantil Municipal ha contado con un equipo conformado por tres personas: un coordinador y dos educadores propiamente dichos. Estos se han organizado en turnos rotativos para poder responder ante las obligaciones nocturnas y diurnas que demanda la conducción del Dormitorio.

En la actualidad, se está trabajando con los usuarios la transferencia de una serie de responsabilidades que, a futuro, permita contar con un equipo de solamente dos personas, sin que tenga que suponer un retroceso en la eficiencia del servicio en general y de la intervención educativa en particular.

## II. UNA JORNADA TIPO EN EL DORMITORIO: DISTRIBUCIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES

El ritmo de una jornada cualquiera va a estar marcado por dos tiempos diferentes, de acuerdo a la presencia o ausencia de los usuarios en el Dormitorio. Un primer momento, desde que los chicos empiezan a arribar a las 8:00 p.m. hasta que se marchan a las 8:30 de la mañana siguiente, en el que el Dormitorio está en plena actividad, y en el que se dan todas las interacciones educativas propias de la convivencia. Un segundo momento, que arranca desde el momento en que los usuarios abandonan el local, y en el que empieza el ritmo más tranquilo, marcado esencialmente por el trabajo de oficina de los educadores.

Tanto el uno como el otro, están regulados por las normas resultantes de los acuerdos colectivos entre educadores y usuarios.

### A- Las normas: eje regulador de la vida en el Dormitorio

Las normas de convivencia encauzan la vida diaria de los usuarios y de los educadores. Se trata de unas reglas que han surgido en el espacio de debate de la asamblea; derivan de los diferentes acuerdos por los cuales se definen las pautas mínimas de comportamiento y los roles de cada uno de los presentes.

Son, prácticamente, las reglas de juego que todos aceptan y en función de las cuales quedarán fijados los horarios de entrada y salida, las limitaciones de ingreso, las responsabilidades que cada uno debe asumir, las actividades en las que todos deben participar, etc.

Las normas se caracterizan por su función de referente, más que por su carácter arbitrario; por su firmeza, más que por su rigidez; por su capacidad evolutiva, más que por su estatismo. Permiten que cada uno tenga claridad en cuanto a sus respectivas funciones, garantizando de esta manera un dinamismo constante en la vida cotidiana del Dormitorio.

Así, la existencia de estas normas, lejos de querer poner un sello de autoritarismo, permite que se activen los mecanismos de exigencia mutua y, por ende, que los educadores como los usuarios, ejerzan un control sobre la marcha del servicio.

### B- Cuando los usuarios están presentes en el Dormitorio

Los usuarios llegan al Dormitorio desde las 8:00 p.m. hasta las 11 p.m., hora que ha sido acordada como límite para entrar. Dos educadores, uno de apoyo durante las dos primeras horas y el segundo durante toda la noche, se encargan de organizar la totalidad de las interacciones.

El educador de apoyo, desde las 8:15 p.m. hasta las 10:30 p.m., cumple con tres responsabilidades fundamentales. Primeramente, y a medida que los chicos van llegando, marca la asistencia de los usuarios usuales y el nombre de los nuevos; además toma nota de la fecha, los ahorros personales que depositan y la cuota que aportan a la Caja Común. Por criterio personal, puede delegar esta responsabilidad a un usuario que muestre interés y responsabilidad. Seguidamente, garantiza la socialización de y con los niños en los diferentes espacios formales e informales. Asimismo, veía por el cumplimiento de los acuerdos, sabiendo que, aun cuando debe mostrarse firme, debe saber ponerse en actitud de escucha y evaluar los casos excepcionales: usuarios que no pueden cumplir con sus tareas por enfermedad, aceptar al niño que por motivos de trabajo ingresará pasada la hora límite...

El educador que hace el turno nocturno, conocido como el «bancazo»<sup>1</sup>, cubre el horario desde las 8:30 p.m. hasta las 10:00 a.m. del día siguiente. Es el momento que demanda mayor dedicación y vitalidad. De hecho, aquí se pone a prueba la capacidad profesional del educador que debe convertirse en un verdadero especialista en dinamizar satisfactoriamente la totalidad de las interacciones entre y con los usuarios y en activar los mecanismos educativos. De él depende que el Dormitorio no se convierta en lo que hemos venido denominando un «hotel barato».

Inicia su quehacer retomando la labor de socialización emprendida por el educador de apoyo; alimenta las conversaciones y los diálogos informales.

Si es lunes, convoca a los usuarios para celebrar conjuntamente la asamblea general y debatir los temas de interés común. Luego, hace un repaso de la distribución de las tareas entre los usuarios de acuerdo a las fichas de actividades programadas<sup>2</sup>. Motiva la higiene personal de los chicos antes de que

1 *Bancazo* deriva de *bancacear*, término propio de la jerga de los niños que viven en la calle, que se refiere a la acción de dormir en una banca de alguna plaza.

2 La totalidad de las actividades repartidas entre los usuarios están reflejadas en un conjunto de fichas, donde aparecen todas las tareas a realizar y un espacio en blanco a llenar con la fecha y nombre de los chicos que asumen las diferentes responsabilidades.

se acuesten y verifica que ocupen cada uno su cama. Mientras estos duermen, el educador aprovecha para realizar el arqueo de la Caja Común.

A las 6:45 de la mañana siguiente, despierta a todos; los primeros en levantarse son los usuarios encargados de preparar el desayuno: los mayores prenden la cocina y los medianos preparan los alimentos. Los chicos saben que deben estar bien aseados antes de sentarse a tomar su desayuno y que, después, cada uno debe lavar su taza; luego de ello, pasan a realizar las tareas matutinas de limpieza y mantenimiento: mayores, medianos y pequeños se organizan en turnos para limpiar sus cuartos respectivos; además, los de más edad se encargan del balcón, de los pasadizos y del patio del primer piso; los medianos se responsabilizan de la cocina, de la sala de juegos y del comedor; y los pequeños, por su parte, responden por la limpieza de los baños y de la azotea.

En caso de que sea día de deporte, la hora de levantarse se adelanta a las 5:45 los martes, jueves y sábados todos se dirigen al cercano complejo deportivo de Umachata, siendo conscientes que la práctica deportiva del sábado está precedida por la habitual limpieza del parque; compromiso, éste, contraído a cambio de la cesión del complejo por parte de la Municipalidad.

El domingo es un día especial: por la mañana todos participan de la limpieza más a fondo del Dormitorio: lavado y encerado, desinfección de los baños, arreglo del almacén, son algunas de las tareas que los usuarios van asumiendo de acuerdo a sus preferencias del momento, anotando sus nombres en las fichas correspondientes.

Por la noche, se ingresa más temprano que de costumbre: los usuarios empiezan a llegar desde las 6:30 p.m. para poder preparar la cena; estarán a cargo dos voluntarios que tendrán como ayudantes a los que, por alguna razón, no participaron en la limpieza general matutina.

La mañana es el momento acordado para los «movimientos monetarios»: tras haber finalizado las tareas, los chicos que así lo desean, solicitan préstamos a la Caja Común y/o retiran sus ahorros personales; mientras que el educador anota los egresos del fondo colectivo y realiza el arqueo del ahorro individual.

Mientras los usuarios ya se alistan para salir del local, el educador se toma el tiempo necesario para registrar en el *Diario Pedagógico*<sup>1</sup> todas las ocurrencias, los acontecimientos o los incidentes que considere de importancia, junto con una reflexión personal. Anota los nombres de los chicos que han sido atendidos en el botiquín; y, por último, deja constancia en el

<sup>1</sup> El *Diario Pedagógico* es un registro cualitativo que recoge las apreciaciones del educador en relación a la convivencia cotidiana y a la intervención educativa.

*Cuaderno de Transferencias*<sup>1</sup> de toda la información que desee comunicar al educador entrante.

Todos, educadores y usuarios, han cumplido con sus responsabilidades garantizando la dinámica de la convivencia. Los usuarios abandonan el local para empezar su jornada laboral, y dan paso al segundo tiempo, que se caracteriza por su ausencia.

### C- Cuando los usuarios salen del Dormitorio

Cumpliendo con un horario de oficina, los educadores realizan diferentes actividades que van a permitir la continuidad dinámica del servicio. En primer lugar, socializan y reflexionan conjuntamente sobre la práctica, las dificultades surgidas en la intervención, las novedades que se han presentado en la dinámica diaria y demás temas que sean de interés para su análisis y paulatina sistematización. Se garantiza, así, la retroalimentación de la propuesta: se identifican las debilidades de la intervención a superar, los aciertos a consolidar y las adecuaciones a realizar.

Es en este espacio que se fomenta el espíritu de equipo, la unidad de criterios, al mismo tiempo que se propicia la formación de todos los educadores.

Paralelamente, se alimentan las relaciones interinstitucionales con entidades propias de la comunidad. El introducirse en el entramado de las instituciones involucradas con el sector posibilita la activación de mecanismos de control y la multiplicación de las oportunidades de desarrollo para el chico; de la misma manera, se garantiza que las diferentes instituciones se comprometan de manera efectiva con la problemática de los niños y adolescentes que viven y/o trabajan en la calle.

En función de esto, el Dormitorio ha logrado firmar un convenio y ha llegado a ciertos acuerdos con la Municipalidad Provincial, en lo referente a su participación en la gestión del proyecto a través del pago de los servicios públicos, a la cesión del parque de Umachata o a su apoyo mediante el programa del Vaso de Leche. De la misma manera, con ciertas instituciones sanitarias existen acuerdos gracias a los cuales, los usuarios se ven beneficiados en la agilización de los trámites, en el caso de la Posta de Santa Teresa, o en descuentos y atención especializada en el Hospital Antonio Lorena. Por otro lado, mediante un intercambio regular de información, se mantienen relaciones estrechas con la Policía del Menor y Adolescente, y las Fiscalías y Juzgados de Familia. Igualmente, se realizan coordinaciones esporádicas con la Coordinadora por los Derechos del Niño, CODENI.

<sup>1</sup> El *Cuaderno de Transferencias* es un anecdotario que se transfiere de educador a educador.

### III. OTRAS ACTIVIDADES: CONSTRUCCIÓN CONJUNTA

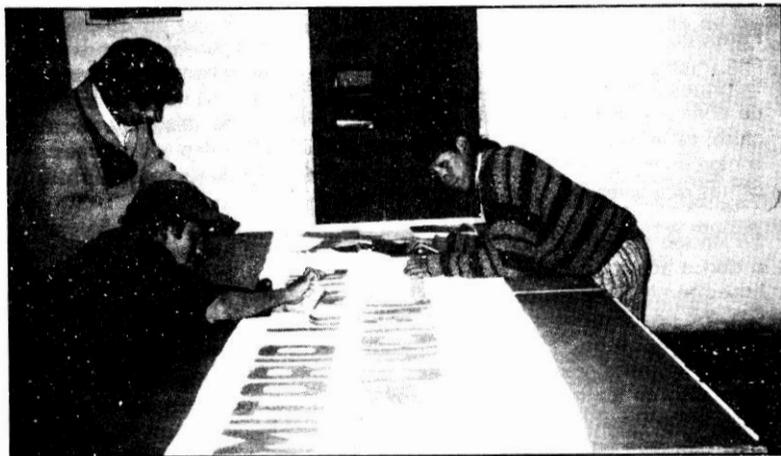
La marcha diaria del Dormitorio se ve igualmente dinamizada gracias a un conjunto de actividades que, aun estando muy esparcidas en el tiempo, se llevan a cabo regularmente. En ellas están involucrados directamente tanto los educadores como los usuarios. Todos contribuyen de manera equitativa a la construcción del servicio, por medio de sus colaboraciones, sus aportes y sus capacidades diferenciadas.

#### A- Actividades operativas

Están mayormente relacionadas con las gestiones de carácter práctico que aseguran la marcha ordinaria del Dormitorio:

##### 1- Ambientación

Trimestralmente se llevan a cabo tareas de ambientación; por ejemplo, se realizan modificaciones en los carteles motivadores, contando con la colaboración directa de los usuarios que intervienen en la elaboración y en la colocación de los mismos.



«Los educadores y los usuarios se complementan hasta para elaborar banderolas»

##### 2- Campañas de desinfección y desinsectación

Estas se realizan cada tres meses; se cuenta con el apoyo de técnicos de la Unidad Territorial de Salud y con la colaboración de los usuarios.

#### B- Actividades de integración

Apuntan a la socialización de los usuarios, entre ellos mismos o con la comunidad en general.



«El dibujo, la mejor forma de compartir tanta experiencia de la vida»



«Además del premio, es el reconocimiento»

### 1- Campeonatos

Se participa en los campeonatos deportivos, especialmente en los de fútbol, que varias entidades organizan a lo largo de todo el año. Así, están las citas convocadas por los Municipios, por el Instituto Peruano de Deporte, por la Cervecería Cusqueña, etc.



«El fútbol está siempre presente»

### 2- Actividades recreativas

A lo largo del año y en fechas especiales, se organizan campamentos, paseos, espectáculos con los fondos de la Caja Común; de la misma manera, se participa de acontecimientos externos organizados por entidades de la comunidad.

### 3- Colaboraciones con el barrio

La convivencia diaria con los vecinos supone para ambas partes todo un proceso de aprendizaje, de tolerancia y de entendimiento mutuo. Los esfuerzos que se han realizado en esta dirección han desembocado en acuerdos, en función de los cuales el vecindario y los usuarios se han comprometido a realizar conjuntamente campañas semanales de limpieza de la calle.



Entre estas actividades destacan los encuentros, como el de los niños y adolescentes trabajadores realizado por el MANTHOC; las visitas al Dormitorio de representantes de entidades varias, como la que realizó un oficial del ejército peruano para ofrecer una charla sobre la libreta de inscripción militar; o las visitas que los mismos usuarios realizan a las diferentes instituciones, como cuando fueron recibidos por los niños del centro de Aldea Infantil SOS.

#### D- Actividades de monitoreo y retroalimentación

Éstas garantizan el funcionamiento del Dormitorio, en la medida que permiten la adecuación permanente y el consecuente mejoramiento del servicio.



«Los usuarios se organizan para estar presentes en las diferentes festividades de la ciudad»

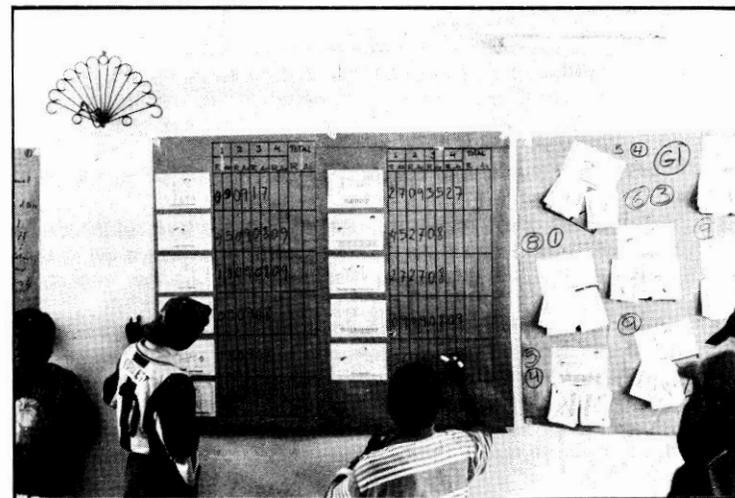
#### 1- Planificación y evaluación de las actividades recreativas

Todas las actividades de recreación están precedidas por una planificación que se lleva a cabo con el concurso de todos. Posteriormente y tras la realización de la actividad, se procede a la evaluación con el fin de identificar conjuntamente las debilidades y las fortalezas de la organización.

#### 2- Evaluaciones semestrales

Dos veces al año tienen lugar las evaluaciones que apuntan a hacer un repaso minucioso de todos los aspectos del servicio. Tanto los educadores como los usuarios reflexionan, analizan y opinan. En estas ocasiones, y con el fin de propiciar una mayor concentración, se suele organizar un retiro de dos días en un lugar alejado de la ciudad o, simplemente, en un local adecuado cedido por alguna institución de la ciudad.

En estos días de retiro, se programa el tiempo de acuerdo a las características del grupo y las necesidades propias de la evaluación; es así que las sesiones de evaluación se desarrollan durante las mañanas y están divididas en dos tiempos: primero un trabajo de reflexión por grupo y tema; luego la socialización de todos los aportes. Las tardes se destinan a actividades lúdico-recreativas enfocadas a la distensión.



«La evaluación, para ver cuánto se ha avanzado personal y grupalmente»

#### IV. CONCLUSIÓN

Una organización ágil, en la que el conjunto de los usuarios y de los educadores desempeñan un rol complementario, es la clave que ha garantizado hasta ahora la dinámica de funcionamiento del Dormitorio Infantil Municipal.

Es un funcionamiento regulado por normas claras y que sigue la cadencia de las diversas actividades que se realizan a lo largo del año, algunas a diario, otras de forma más esporádica. La responsabilidad de cada uno de los actores hace que todos se identifiquen con el servicio, que cuiden de él, y que se activen mecanismos como el de exigencia mutua.

Sin lugar a dudas, al buen funcionamiento del DIM contribuye la conciencia tácita que existe sobre el deber que uno abriga hacia el otro y hacia el grupo en general, y que tiene sus raíces en la tradicional reciprocidad andina; valor éste, muy presente en el espíritu de todos los usuarios: nadie puede desentenderse de la comunidad donde está integrado, como tampoco la comunidad puede obviar la presencia de sus miembros.

#### V. ALGUNOS TESTIMONIOS

##### Todos participan

- «Estamos mejorando, ya todos estamos haciendo las tareas».

##### El educador tiene su función

- «Profe, cuando nos dan tareas y cuando dicen -ya he acabado-, los profes deben decir vamos a ver, deben mirar y revisar; si no revisas, mal van a hacer, pe' profe».
- «También profe, del Dormitorio cuando hacen la limpieza, los profes le dicen -anda, haz tu limpieza- mientras que el profe estaba entregando ahorros y ellos ya también se van y cuando les decimos -anda, haz tu tarea- se escapan hasta la esquina».

##### A pesar de todo, se avanza

- «La limpieza y mantenimiento, antes se hacía; pero, pe' profe, ahora, se está dejando mejor, un poco más limpio».
- «En general, la presentación del dormi ha mejorado».

#### Los mismos usuarios se interesan

- «Profe, está bien que hagamos los días domingos la limpieza; toditito hacemos, pe' profe: lavamos los vidrios, todito limpiamos... qué se llama, el piso, los cuartos limpiamos, el baño, así profe».
- «Cuando otros quieren barrer, profe, no barren completo; le dicen al Ciriaco -haz con cera más-, -¿cómo voy a hacer con cera más?- así dice. Debe hacer con cera más para que sea más bonito, pue' profe».

#### Proponen alternativas

- «Profe, los domingos como siempre tenemos limpieza general de todos los cuartos, tendríamos que dar tareas a los chiquis y a todos, pero faltan escobas».
- «De la limpieza de Umachata yo voy a hablar profe: otros hacen la limpieza, pero hay algunos que levantan una piedra y se van, ¿cómo va a ser así, pe' profe?».
- «De la limpieza del parque de Umachata, tendríamos que hacer un grupo, pe': grupo de chiquis que limpie una parte; grupo de medianos que limpie una parte; grupo de mayores que limpie otra parte; así, sería, pe' mejor».

#### El desayuno marca también la dinámica diaria

- «Ahora el desayuno está funcionando mejor, pue' profe; antes echaban a la mesa, así; antes, no querían hacer su tarea, profe; ahora, todos en cola reciben, ya están más tranquilos».

#### Las cenas dominicales: un momento clave

- «Las cenas, antes hacían puro fideos, el arroz puro *q'ompo*<sup>1</sup>; hacían feo la comida y cuando han entrado otros cocineros, así como el José con el Diómedes, hacían bien, hacían sopa, arvejitas... ya mejoró bien los alimentos».

1 *Q'ompo* es un término quechua que significa grumo.

**SECCIÓN 6:**

**LA DIMENSIÓN ECONÓMICA  
DEL SERVICIO**

## **INTRODUCCIÓN**

### **I. LOS GASTOS**

- A- Infraestructura
- B- Adquisición de muebles y enseres
- C- Depreciación de muebles y enseres
- D- Gastos de personal
  - 1- Sueldo de educadores
  - 2- Sueldo del personal de mantenimiento
- E- Gastos administrativo
- F- Mantenimiento y adecuación

### **II. CUADRO RESUMEN DE LOS GASTOS**

### **III. CLASIFICACIÓN DE LOS GASTOS DE ACUERDO A SU NATURALEZA**

- A- Gastos de infraestructura e implementación
- B- Gastos de funcionamiento

### **IV. FINANCIAMIENTO**

- A- Cuadro de fuentes de financiamiento
  - 1- Infraestructura e implementación
  - 2- Funcionamiento
- B- Cálculo del costo diario por atención en base a los gastos de funcionamiento y por fuentes de financiamiento

### **V. CONCLUSIÓN**

## **INTRODUCCIÓN**

Esta sección, concretamente, alude a lo que representa en términos de inversión económica, la puesta en marcha y la conducción de un servicio socio-educativo como el Dormitorio Infantil Municipal. En esa línea alcanzamos datos referidos a la inversión inicial, a los costos de funcionamiento, al financiamiento actual y al cálculo del costo diario por atención. Asimismo, presentamos a manera de conclusión algunas reflexiones y propuestas en relación a las perspectivas de sostenibilidad y financiamiento del servicio educativo en una segunda etapa.

Hay que tomar en cuenta que los datos numéricos presentados en este anexo, son aproximados y responden a las características propias del Dormitorio Infantil Municipal, hasta ahora conducido por la Asociación Qosqo Maki. Cabe aclarar que no están incluidos, en el presente cálculo de costos, algunos gastos de tipo administrativo que son asumidos por la institución educativa, como son: gastos de contabilidad, capacitación de educadores, asesoramientos diversos, investigaciones, etc.

## **I. LOS GASTOS**

### **A- Infraestructura (Costo de local)**

La infraestructura que utiliza el Dormitorio Infantil Municipal, es proporcionada por la institución educativa (Asociación Qosqo Maki). Cuenta con ambientes y servicios apropiados para albergar a una población de 50 usuarios por día (Ver anexo N° 1).

Para fines de cálculo, consideramos el costo del local en condición de alquiler:

ALQUILER MENSUAL PROMEDIO DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DEL LOCAL : S/ 1,325.00 (\$ 500.00) T/C S/ 2.65

---

#### **COSTO ANUAL DE USO DE INFRAESTRUCTURA:**

$$1,325.00 \times 12 = \text{S/ } 15,900.00$$

---

Debe tenerse en cuenta que el alquiler se ha estimado de acuerdo al precio de mercado en la ciudad del Cusco, considerando además su ubicación en un lugar céntrico, no muy lejos de las zonas de concentración de los chicos.

### **B- Adquisición de muebles y enseres**

Comprende los diferentes muebles, enseres y equipos necesarios para el funcionamiento del servicio (Ver detalle: anexo N° 2).

La valoración de los muebles y enseres en función de los precios actuales alcanzan las siguientes cifras:

**COSTO DE ADQUISICIÓN DE MUEBLES Y ENSERES**

RUBROS	COSTO
- Dormitorios	S/ 13,750.00
- Sala de juegos	S/ 1,680.00
- Botiquín	S/ 362.50
- Cocina	S/ 1,464.00
- Comedor	S/ 1,280.00
- Oficina	S/ 1,800.00
- Equipos	S/ 6,307.00
<b>TOTAL.....</b>	<b>S/ 26,643.50</b>

**Nota:** Los costos de adquisición de muebles y enseres pueden ser sustancialmente menores en la medida que puedan buscarse estrategias diferentes de implementación vía compras (incluyen negociaciones con vendedores por compras al por mayor, ofertas, etc.), donaciones y otros tipos de gestión de recursos en la comunidad.

**C- Depreciación de muebles y enseres**

La depreciación es parte de los costos por cuanto es necesario hacer anualmente una reserva para la reposición de los muebles y enseres que se deterioran por el uso. El cálculo se ha realizado en función de la vida útil de cada uno de los activos (Ver anexo N° 3).

**RESUMEN DE DEPRECIACIÓN ANUAL**

RUBROS	DEPRECIACIÓN ANUAL
1. Dormitorios.	S/ 2,950.00
2. Sala de juegos.	S/ 284.00
3. Botiquín.	S/ 82.00
4. Cocina.	S/ 340.86
5. Comedor.	S/ 256.00
6. Oficina.	S/ 268.00
7. Equipos.	S/ 1,261.40
<b>TOTAL.....</b>	<b>S/ 5,442.26</b>

**Nota:** Los costos de depreciación pueden también ser menores, puesto que se puede extender la vida útil del bien con un sistema adecuado de uso y mantenimiento, aplicando criterios básicos de optimización de recursos.

**D- Gastos de personal****1- Sueldo de educadores (calculado para un año)**

El Dormitorio Infantil Municipal cuenta con un equipo de tres educadores, uno de los cuales asume la coordinación. Tienen como función principal el desarrollar un trabajo educativo con el grupo de usuarios. Para mayores detalles ver Intervención Educativa. (Sección 4).

El costo total anual que significa mantener un equipo de educadores asciende a la suma de **S/ 39,628.68**.

Debemos indicar que el cálculo de sueldos de los educadores se ha realizado de acuerdo a la escala de remuneración que tiene el Ministerio de Educación (Ver anexo N° 04).

**2- Sueldo del personal de mantenimiento (calculado para un año)**

El Dormitorio Infantil Municipal no cuenta con personal de servicio y esta responsabilidad es asumida por todos los usuarios de manera rotativa; ello contribuye a la sostenibilidad del servicio y al mismo tiempo refuerza su carácter educativo.

Para el cálculo de los costos se ha valorizado la participación de los usuarios en las tareas de mantenimiento diario del local; el monto alcanza la cifra de **S/ 1,440.00** (Ver anexo N° 04).

**E- Gastos administrativos**

Los gastos administrativos comprenden aquéllos que tienen que ver con el material de oficina, útiles de aseo y limpieza, servicios públicos (luz y agua), gastos de alimentación, gastos de planificación, evaluación y actividades de integración, gastos de salud, entre otros (Ver detalle en anexo N° 05).

En este rubro los costos representan el 12.81 % del total, alcanzando la suma de **S/ 13,450.65**, tal como se ve en el siguiente cuadro resumen:

**RESUMEN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS**

RUBROS	COSTO
- Material de oficina	S/ 371.55
- Útiles de aseo y limpieza	S/ 617.50
- Servicios públicos.	S/ 3,624.00
- Gastos de alimentación	S/ 6,699.20
- Planificación, evaluación y actividades de integración.	S/ 1,300.00
- Gastos de salud.	S/ 838.40
<b>TOTAL.....</b>	<b>S/ 13,450.65</b>

**F- Mantenimiento y adecuación**

Generalmente un inmueble tomado en alquiler, no cuenta con condiciones adecuadas para instalar un Dormitorio, por esta razón y tomando en cuenta nuestra experiencia estimamos un monto aproximado que está destinado a cubrir las adecuaciones y remodelaciones de ambientes, así como el mantenimiento permanente de la infraestructura con la que se cuenta. En este rubro se incluye gastos de refacciones, de instalaciones, pintado de ambientes, cambios de accesorios, cambio de sistema eléctrico, etc.

El monto anual estimado, relativo a este rubro es de **S/ 2,500.00**.

**II. CUADRO RESUMEN DE LOS GASTOS**

ORDEN	RUBROS	COSTO EN SOLES	COSTO EN DÓLARES	%
01	- Infraestructura.	S/ 15,900.00	\$ 6,000.00	15.14
02	- Adquisición de muebles y enseres	S/ 26,643.50	\$ 10,054.15	25.38
03	- Depreciación de muebles y enseres.	S/ 5,442.26	\$ 2,053.68	5.18
04	- Gastos de personal.	S/ 41,068.68	\$ 15,497.62	39.11
05	- Gastos administrativos.	S/ 13,450.65	\$ 5,075.72	12.81
06	- Mantenimiento y adecuación.	S/ 2,500.00	\$ 943.40	2.38
	<b>TOTALES</b>	<b>S/ 105,005.09</b>	<b>\$ 39,624.57</b>	<b>100.00</b>

**III. CLASIFICACIÓN DE LOS GASTOS DE ACUERDO A SU NATURALEZA**

**A- Gastos de infraestructura e implementación (calculado para un máximo de 15,120 atenciones por año)**

Se refiere a los gastos que deberá afrontarse o gestionarse gradual y cíclicamente.

ORDEN	RUBROS	COSTO EN SOLES	COSTO EN DÓLARES	%
01	- Infraestructura.	S/ 15,900.00	\$ 6,000.00	33.14
02	- Adquisición de muebles y enseres.	S/ 26,643.50	\$ 10,054.15	55.52
03	- Depreciación de muebles y enseres.	S/ 5,442.26	\$ 2,053.68	11.34
	<b>TOTALES</b>	<b>S/ 47,985.76</b>	<b>\$ 18,107.83</b>	<b>100.00</b>

Nota: El número máximo de atenciones por año se ha calculado tomando en cuenta la disponibilidad actual de 42 camas diarias.

**B- Gastos de funcionamiento**

Está referido a los gastos ordinarios que posibilitan la dinámica diaria del servicio.

ORDEN	RUBROS	COSTO EN SOLES	COSTO EN DÓLARES	%
01	- Gastos de personal.	S/ 41,068.68	\$ 15,497.62	72.03
02	- Gastos administrativos.	S/ 13,450.65	\$ 5,075.72	23.59
03	- Mantenimiento y adecuación.	S/ 2,500.00	\$ 943.40	4.38
	<b>TOTALES</b>	<b>S/ 57,019.33</b>	<b>\$ 21,516.74</b>	<b>100.00</b>

**IV. FINANCIAMIENTO**

El financiamiento de los gastos se ha ido asumiendo en esta primera etapa de experimentación de manera compartida entre:

- La organización de usuarios, a través de su Caja Común.

**B- Cálculo del costo diario por atención en base a los gastos de funcionamiento y por fuentes de financiamiento**

ORDEN	INSTANCIAS QUE FINANCIAN	MONTO EN SOLES	MONTO EN DÓLARES	%	COSTO DIARIO POR ATENCIÓN
01	- MUNICIPALIDAD	S/ 6,227.23	\$ 2,349.90	10.92	S/ 0.50
02	- ASOCIACIÓN QOSQO MAKI	S/ 43,645.12	\$ 16,469.86	76.54	S/ 3.51
03	- USUARIOS	S/ 7,146.98	\$ 2,696.97	12.54	S/ 0.57
	<b>TOTALES</b>	<b>S/ 57,019.33</b>	<b>\$ 21,516.73</b>	<b>100.00</b>	<b>S/ 4.58</b>

Nota: El costo diario por atención se halló tomando en cuenta el número de atenciones del año 1996: 12,434.

**V. CONCLUSIÓN**

Una vez garantizada la inversión inicial, necesaria para la puesta en marcha de un servicio de las características del DIM, los costos de funcionamiento resultan ser reducidos y ampliamente justificables frente a los beneficios que les reporta, tanto a los usuarios como a la sociedad. Así, la práctica nos ha permitido constatar que los niños, niñas y adolescentes que no tienen dónde dormir, al acceder al servicio recobran paulatinamente su dignidad, es decir, se recuperan como personas, encuentran su rol dentro del grupo; la propia dinámica al interior, hace que todos sean tomados en cuenta y desarrollen una serie de habilidades que les permitirán establecer relaciones favorables y moverse cada vez mejor dentro de la dinámica social. La experiencia Dormitorio realizada en el Cusco es **una propuesta concreta y viable**, no requiere de personal altamente especializado; es **una de las alternativas educativas** que debe poner en marcha la sociedad para posibilitar la ruptura del círculo vicioso de la marginalidad, y así abrir perspectivas en lugar de reprimir a un grupo social que se esfuerza por encontrar más oportunidades. El DIM es **un servicio social** que no se puede confundir con asistencia en la medida que no actúa con beneficiarios pasivos, sino con actores que aprenden a aportar y exigir, que asumen roles y responsabilidades frente a sus pares, dentro y fuera del Dormitorio.

En consecuencia, la continuidad de un proyecto educativo como el Dormitorio Infantil Municipal, se hace indispensable si queremos apostar por una sociedad que brinde posibilidades de desarrollo a todos sus miembros. Entonces, se trata de unir esfuerzos hacia un mismo objetivo desde diferentes instancias, instituciones o sectores, delimitando el campo de acción

y las competencias de cada uno, dispuestos a **construir** un presente con perspectivas de futuro.

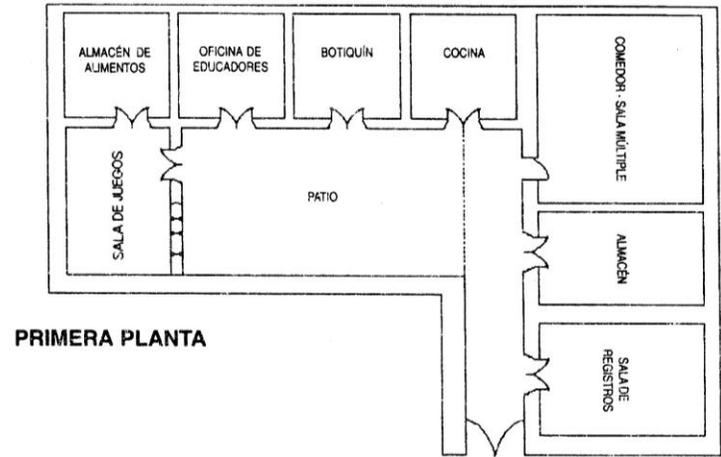
En este sentido, lo óptimo sería que la responsabilidad de la puesta en marcha y conducción del DIM, se dé de manera compartida y coordinada entre los diferentes entes: Estado, gobierno local, usuarios e institución educativa, ya que cada uno de ellos tendría un interés específico en la eficiencia del servicio.

- \* El Estado, vía convenio y a través del Ministerio de Educación, se responsabilizaría de las remuneraciones de los educadores, de acuerdo a su política de sueldos y salarios en vigencia, y de otros gastos relacionados a capacitación, materiales de oficina, etc.
- \* El gobierno local garantizaría la infraestructura y demás gastos de mantenimiento del servicio.
- \* Los usuarios, a través de su organización, reforzarían su aporte a nivel de responsabilidades de limpieza y mantenimiento del local, asimismo continuarían cubriendo, vía caja común, los diversos gastos de interés individual y colectivo, como: salud, capital de trabajo, desayunos, cenas dominicales, esparcimiento, deporte, escuela y otros.
- \* La institución educativa, tendría la responsabilidad de afirmar precisamente el carácter educativo del servicio adecuándolo a las necesidades y expectativas de los usuarios y de la comunidad.

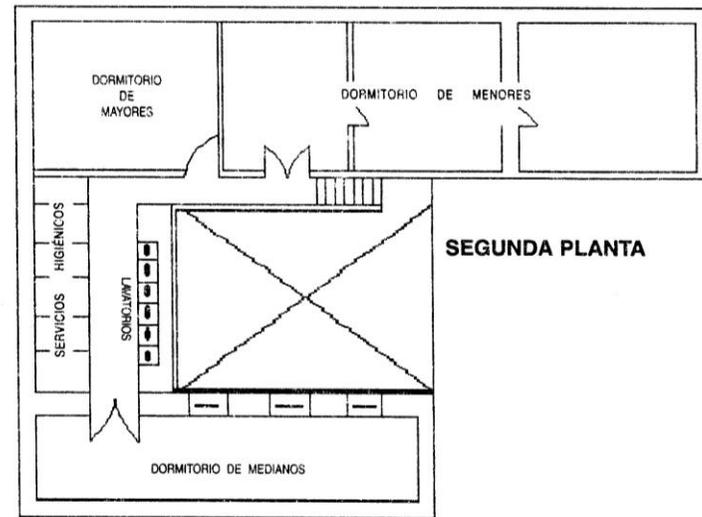
## ANEXOS

### DIMENSIÓN ECONÓMICA DEL SERVICIO

**ANEXO 01**  
**INFRAESTRUCTURA**  
**DISTRIBUCIÓN DE AMBIENTES**



**PRIMERA PLANTA**



**SEGUNDA PLANTA**

ANEXO 02

ADQUISICIÓN DE MUEBLES Y ENSERES

1. Dormitorios (Calculado para un promedio de 42 usuarios)

CANT	UNIDAD	DETALLE	P. UNIT.	P. TOTAL
25	Unids.	- Camarotes de dos pisos (21 en uso y 04 en reserva).	S/ 250.00	S/ 6,250.00
50	Unids.	- Colchones de 5 pulgadas de espesor (42 en uso y 8 en reserva).	S/ 50.00	S/ 2,500.00
100	Unids.	- Sábanas (se prevé dos sábanas por cama): 84 en uso y 16 en reserva.	S/ 15.00	S/ 1,500.00
100	Unids.	- Frazadas (84 en uso y 16 de reserva).	S/ 35.00	S/ 3,500.00
		TOTAL .....		S/ 13,750.00

Nota: Las reservas que se mencionan son para cubrir algunas eventualidades y reemplazos de camarotes, colchones o sábanas mientras se encuentran en refacción o se procede a su lavado.

2. Sala de juegos

CANT	UNIDAD	DETALLE	P. UNIT.	P. TOTAL
02	Unids.	- Armarios metálicos de 1.20 x 0.60 x 1.80 Mt	S/ 460.00	S/ 920.00
04	Unids.	- Mesas de 2.00 x 1.00 Mt	S/ 75.00	S/ 300.00
08	Unids.	- Bancas largas de 2.00 Mt	S/ 20.00	S/ 160.00
01	Unid.	- Stock de Juegos diversos.	S/ 300.00	S/ 300.00
		TOTAL .....		S/ 1,680.00

Nota: Para la compra de juegos diversos se considera un monto aproximado que es flexible de acuerdo a la dimensión y dinámica que se le quiera dar a este espacio.

3. Botiquín

CANT	UNIDAD	DETALLE	P. UNIT.	P. TOTAL
02	Unids.	- Mesas de 2.00 x 1.00 Mt.	S/ 75.00	S/ 150.00
01	Unid.	- Vitrina de madera de 0.60 x 0.30 x 0.30 Mt.	S/ 120.00	S/ 120.00
01	Unid.	- Hervidor eléctrico.	S/ 15.00	S/ 15.00
01	Unid.	- Thermo de 02 litros de capacidad.	S/ 37.50	S/ 37.50
01	Unid.	- Estuche de instrumental básico para curación de heridas.	S/ 40.00	S/ 40.00
		TOTAL .....		S/ 362.50

4. Cocina

CANT	UNIDAD	DETALLE	P. UNIT.	P. TOTAL
01	Unid.	- Cocina Semi-industrial.	S/400.00	S/ 400.00
80	Unids.	- Platos.	S/ 2.60	S/ 208.00
80	Unids.	- Cucharas.	S/ 1.20	S/ 96.00
80	Unids.	- Tazas.	S/ 2.40	S/ 192.00
02	Unids.	- Ollas grandes de aluminio.	S/ 80.00	S/ 160.00
03	Unids.	- Ollas medianas.	S/ 60.00	S/ 180.00
03	Unids.	- Azafates grandes	S/ 30.00	S/ 90.00
02	Unids.	- Cucharones planos.	S/ 5.00	S/ 10.00
01	Unid.	- Cucharón hondo.	S/ 10.00	S/ 10.00
02	Unids.	- Pocillos grandes de porcelana.	S/ 32.00	S/ 64.00
02	Unids.	- Lavatorios.	S/ 15.00	S/ 30.00
02	Unids.	- Baldes.	S/ 12.00	S/ 24.00
		TOTAL .....		S/1,464.00

Nota: En el caso de los platos, cucharas y tazas, se considera las cantidades mencionadas debido a que en ocasiones se realizan actividades de integración que congregan a un buen número de personas aparte de los usuarios, por ejemplo, ex-usuarios, amigos y otras personas invitadas.

5. Comedor

CANT	UNIDAD	DETALLE	P. UNIT.	P. TOTAL
08 45	Unids. Unids.	- Mesas grandes de 2.00 x 0.80 Mt. - Bancas individuales.	S/ 70.00 S/ 16.00	S/ 560.00 S/ 720.00
		TOTAL .....		S/1,280.00

6. Oficina

CANT	UNIDAD	DETALLE	P. UNIT.	P. TOTAL
02	Unids.	- Escritorios de 1.20 x 0.80 Mt.	S/ 380.00	S/ 760.00
02	Unids.	- Armarios metálicos de 1.20 x 0.60 Mt.	S/ 460.00	S/ 920.00
01	Unid.	- Pizarra acrílica de 2.50 x 1.20 Mt.	S/ 120.00	S/ 120.00
		TOTAL .....		S/1,800.00

7. Equipos

CANT	UNIDAD	DETALLE	P. UNIT.	P. TOTAL
01	Unid.	- Equipo de cómputo con impresora	S/ 3,445.00	S/ 3,445.00
01	Unid.	- Cámara fotográfica.	S/ 159.00	S/ 159.00
01	Unid.	- Radio grabadora.	S/ 424.00	S/ 424.00
01	Unid.	- Televisor de 21 pulgadas.	S/ 1,325.00	S/ 1,325.00
01	Unid.	- Video grabadora.	S/ 954.00	S/ 954.00
		TOTAL .....		S/ 6,307.00

RESUMEN DEL COSTO DE ADQUISICIÓN DE MUEBLES Y ENSERES

RUBROS	COSTO
- Dormitorios	S/ 13,750.00
- Sala de juegos	S/ 1,680.00
- Botiquín	S/ 362.50
- Cocina	S/ 1,464.00
- Comedor	S/ 1,280.00
- Oficina	S/ 1,800.00
- Equipos	S/ 6,307.00
TOTAL.....	S/ 26,643.50

ANEXO 03

CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

ACTIVOS	COSTO	VIDA UTIL	DEPREC. %	VALOR/ AÑO
<b>Dormitorio:</b>				
- Camarotes de dos pisos.	S/ 6,250.00	05 años	20.00 %	S/ 1,250.00
- Colchones de 5 pulgadas de espesor.	S/ 2,500.00	05 años	20.00 %	S/ 500.00
- Sábanas.	S/ 1,500.00	03 años	33.33 %	S/ 500.00
- Frazadas de plaza y media.	S/ 3,500.00	05 años	20.00 %	S/ 700.00
	<b>Sub total</b>			S/ 2,950.00
<b>Sala de juegos:</b>				
- Armarios metálicos de 1.20 x 0.60 x 1.80 Mt.	S/ 920.00	10 años	10.00 %	S/ 92.00
- Mesas de 2.00 x 1.00 Mt.	S/ 300.00	05 años	20.00 %	S/ 60.00
- Bancas largas de 2.00 Mt.	S/ 160.00	05 años	20.00 %	S/ 32.00
- Stock de Juegos diversos.	S/ 300.00	03 años	33.33 %	S/ 100.00
	<b>Sub total</b>			S/ 284.00
TOTAL .....				S/ 3,234.00

ACTIVOS	COSTO	VIDA UTIL	DEPREC. %	VALOR/ AÑO
<b>Botiquín:</b>				
- Mesas de 2.00 x 1.00 Mt.	S/ 150.00	05 años	20.00 %	S/ 30.00
- Vitrina de madera de 0.60 x 0.30 x 0.30 Mt.	S/ 120.00	05 años	20.00 %	S/ 24.00
- Hervidor eléctrico.	S/ 15.00	02 años	50.00 %	S/ 7.50
- Thermo de 02 litros de capacidad.	S/ 37.50	03 años	33.33 %	S/ 12.50
- Estuche de instrumental básico para curación de heridas.	S/ 40.00	05 años	20.00 %	S/ 8.00
TOTAL .....				S/ 82.00

ACTIVOS	COSTO	VIDA ÚTIL	DEPREC. %	VALOR/AÑO
<u>Cocina:</u>				
- Cocina Semi-industrial.	S/ 400.00	10 años	10.00 %	S/ 40.00
- Platos.	S/ 208.00	05 años	20.00 %	S/ 41.60
- Cucharas.	S/ 96.00	05 años	20.00 %	S/ 19.20
- Tazas.	S/ 192.00	05 años	20.00 %	S/ 38.40
- Ollas grandes de aluminio.	S/ 160.00	03 años	33.33 %	S/ 53.33
- Ollas medianas.	S/ 180.00	03 años	33.33 %	S/ 60.00
- Azafate grande	S/ 90.00	03 años	33.33 %	S/ 30.00
- Cucharones planos de madera.	S/ 10.00	02 años	50.00 %	S/ 5.00
- Cucharón hondo.	S/ 10.00	02 años	50.00 %	S/ 5.00
- Pocillos grandes de porcelana.	S/ 64.00	03 años	33.33 %	S/ 21.33
- Lavatorios de plástico.	S/ 30.00	02 años	50.00 %	S/ 15.00
- Baldes de plástico.	S/ 24.00	02 años	50.00 %	S/ 12.00
TOTAL .....				S/ 340.86

ACTIVOS	COSTO	VIDA ÚTIL	DEPREC %	VALOR/AÑO
<u>Comedor:</u>				
- Mesas grandes de 2.00 x 0.80 Mt.	S/ 560.00	05 años	20.00 %	S/ 112.00
- Bancas individuales.	S/ 720.00	05 años	20.00 %	S/ 144.00
<b>Sub total</b>				S/ 256.00
<u>Oficina:</u>				
- Escritorios de 1.20 x 0.80 Mt.	S/ 760.00	05 años	20.00 %	S/ 152.00
- Armarios metálicos de 1.20 x 0.60 Mt.	S/ 920.00	10 años	10.00 %	S/ 92.00
- Pizarra acrílica de 2.50 x 1.20 Mt.	S/ 120.00	05 años	20.00 %	S/ 24.00
<b>Sub total</b>				S/ 268.00
<u>Equipos:</u>				
- Equipo de cómputo con impresora.	S/ 3,445.00	05 años	20.00 %	S/ 689.00
- Cámara fotográfica.	S/ 159.00	05 años	20.00 %	S/ 31.80
- Radiograbadora.	S/ 424.00	05 años	20.00 %	S/ 84.80
- Televisor de 21 pulgadas.	S/ 1,325.00	05 años	20.00 %	S/ 265.00
- Videograbadora.	S/ 954.00	05 años	20.00 %	S/ 190.80
<b>Sub total</b>				S/1,261.40
TOTAL .....				S/1,785.40

RESUMEN DE DEPRECIACIÓN ANUAL

RUBROS	DEPRECIACION ANUAL
1. Dormitorios.	S/ 2,950.00
2. Sala de juegos.	S/ 284.00
3. Botiquín.	S/ 82.00
4. Cocina.	S/ 340.86
5. Comedor.	S/ 256.00
6. Oficina.	S/ 268.00
7. Equipos.	S/ 1,261.40
TOTAL .....	S/ 5,442.26

Nota:

La vida útil de los muebles y enseres se ha calculado en base a la tabla de depreciaciones que aparece en el Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta.

En el caso particular del DIM, algunos muebles y enseres tienen mayor frecuencia de uso que otros, por lo tanto se ha estimado una vida útil menor, en muchos casos diferente a lo señalado en la tabla anteriormente mencionada; ésto se sustenta en la flexibilidad que considera la norma en el Art. 22, cuando señala que «...se podrá autorizar porcentajes de depreciación distintos ...a solicitud del interesado... en virtud de la naturaleza y características de la explotación o del uso dado al bien...».

Es importante tomar en cuenta finalmente que las cifras consideradas en este cuadernillo están dadas de acuerdo a la experiencia y a un criterio práctico, no tienen por tanto un carácter contable ni la rigurosidad que éste supondría.

**ANEXO 04**

**GASTOS DE PERSONAL**

**1. Personal de educadores (calculado para un año)**

Durante la primera etapa de experimentación, la entidad educativa Qosqo Maki, ha ido acumiendo los sueldos de los educadores. En una segunda fase, para efectos de garantizar la continuidad y sostenimiento del servicio educativo, es imperativo que este rubro sea asumido por alguna instancia pública competente. En este caso correspondería al Ministerio de Educación integrar la propuesta Dormitorio Infantil, dentro de los programas de educación no formal que promueve. Por consiguiente, esta instancia asumiría el pago de sueldos de los educadores, los cuales estarían comprendidos dentro de la política de sueldos y salarios en vigencia, es decir: un coordinador (equivalente a Director de C.E.) y dos educadores (equivalentes profesores de aula) más bonificación por horario nocturno. El siguiente cuadro muestra las cifras tomando en cuenta la propuesta señalada:

**CUADRO DE COSTOS DE PERSONAL**

CANT	CARGOS	REMUNERAC. BASICA MENSUAL	BONIFICAC. 30 %	REMUNERACIÓN TOTAL MENSUAL	APORTACIÓN EMPLEADOR (14%)	COSTO TOTAL MENSUAL	No. DE SUELDOS POR AÑO	COSTO TOTAL ANUAL
01	- Coordinador (Responsable)	S/ 670.00	S/ 201.00	S/ 871.00	S/ 121.94	S/ 992.94	14	S/13,901.16
01	- Educador	S/ 620.00	S/ 186.00	S/ 806.00	S/ 112.84	S/ 918.84	14	S/12,863.76
01	- Educador	S/ 620.00	S/ 186.00	S/ 806.00	S/ 112.84	S/ 918.84	14	S/12,863.76
03	TOTALES	S/ 1,910.00	S/ 573.00	S/2,483.00	S/ 347.62	S/2,830.62	14	S/39,628.68

Nota.

- Las aportaciones del empleador incluyen IPSS y FONAVI.  
 - Se considera el 30 % de bonificación por tratarse de trabajo nocturno (Ley 24724 del 09/07/97).  
 - Los 14 sueldos anuales cubren: 11 remuneraciones anuales, 1/2 sueldo correspondiente a gratificación por fiestas patrias, 1/2 sueldo por aguinaldo, 01 sueldo por vacaciones y 01 sueldo por C.T.S.

EL DORMITORIO INFANTIL MUNICIPAL: UN APOORTE CUSQUEÑO A LA PROBLEMÁTICA DEL NIÑO DE LA CALLE

## 2. Personal de mantenimiento (Calculado para un año)

El cálculo de los costos por personal de mantenimiento se ha realizado valorando la participación de la mano de obra de los usuarios, quienes se encargan de las labores de limpieza y mantenimiento:

Cada día 8 personas: 20 minutos por tarea

Entonces:

Total diario : 160 minutos = 2.66 horas

Total mensual : 4,800 minutos = 80.00 horas.

VALORIZACION: 80 horas x S/ 1.50 c/hora = S/ 120.00

TOTAL MENSUAL : S/ 120.00

TOTAL ANUAL : S/ 1,440.00

Nota:

- La valorización del costo se realiza de acuerdo al salario promedio de la zona para la actividad = S/ 360.00
- Incluye la mano de obra en la preparación de desayunos diarios, cenas dominicales y campañas de mantenimiento (Limpieza general, pintado de local).

### RESUMEN DE GASTOS DE PERSONAL

RUBROS	COSTO	%
- Personal de educadores	S/ 39,628.68	96.49
- Personal de mantenimiento	S/ 1,440.00	3.51
TOTAL.....	S/ 41,068.68	100.00

## ANEXO 05

### GASTOS ADMINISTRATIVOS

#### 1. Material de oficina (Calculado para un año)

CANTIDAD	MATERIALES	P.UNIT.	TOTAL
02 Millrs.	- Papel bond de 60.	S/ 17.00	S/ 34.00
03 "	- Papel bulki ofic.	S/ 14.40	S/ 43.20
1/2 Millar	- Papel bond de 80.	S/ 21.50	S/ 10.75
01 Caja	- Papel carbón.	S/ 17.00	S/ 17.00
02 Unid.	- Correctores.	S/ 8.00	S/ 16.00
02 "	- Resaltadores.	S/ 1.90	S/ 3.80
01 "	- Engrapador No 2.	S/ 61.60	S/ 61.60
01 "	- Perforador.	S/ 9.50	S/ 9.50
02 Cajas	- Grapas.	S/ 2.65	S/ 5.30
02 "	- Clips.	S/ 1.20	S/ 2.40
02 "	- Alfileres.	S/ 2.50	S/ 5.00
04 "	- Plumones grandes.	S/ 13.50	S/ 54.00
01 Ciento	- Papel kraf.	S/ 11.00	S/ 11.00
06 Rollos	- Cinta masking tape de una pulgada.	S/ 3.30	S/ 19.80
06 Rollos	- Cinta masking tape de 1/2 pulgada.	S/ 2.50	S/ 15.00
02 Unid.	- Reglas de 50 Cm.	S/ 2.00	S/ 4.00
04 "	- Cúter (Con rep.).	S/ 3.80	S/ 15.20
01 Caja	- Plumón de pizarra.	S/ 19.00	S/ 19.00
01 Ciento	- Cartulinas.	S/ 25.00	S/ 25.00
	TOTAL .....		S/ 371.55

#### 2. Útiles de aseo y limpieza (Calculado para un año)

CANTIDAD	MATERIALES	P. UNIT.	TOTAL
	<u>Para mantenimiento permanente:</u>		
12 Unid.	- Escobas.	S/ 8.00	S/ 96.00
09 "	- Recogedores.	S/ 4.50	S/ 40.50
08 "	- Escobillas para lavar ropa.	S/ 3.50	S/ 28.00
02 Unid.	- Desatoradores.	S/ 3.00	S/ 6.00
04 "	- Escobillones con mango de madera (para baño).	S/ 3.50	S/ 14.00
18 Kilos	- Detergente	S/ 7.00	S/ 126.00
	<u>Para mantenimiento periódico:</u>		
03 Galones	- Galones de pintura esmalte (exteriores).	S/ 32.00	S/ 96.00
03 Galones	- Galones de pintura (interiores).	S/ 17.50	S/ 52.50
01 Galón	- Thinner (para la pintura).	S/ 10.00	S/ 10.00
04 Unids.	- Brochas grandes.	S/ 5.00	S/ 20.00
02 "	- Rodillos.	S/ 12.00	S/ 24.00
	<u>Desinfectantes:</u>		
40 sobres	- Lejía	S/ 0.40	S/ 16.00
15 sobres	- Kaothrine	S/ 3.50	S/ 52.50
12 Cojines	- Dodigen	S/ 3.00	S 36.00
	TOTAL .....		S/ 617.50

### 3. Servicios públicos (Calculado para un año)

TIPO DE SERVICIO	C. MENSUAL	TOTAL ANUAL
- Energía eléctrica	S/ 170.00	S/ 2,040.00
- Agua potable	S/ 120.00	S/ 1,440.00
- Limpieza pública	S/ 12.00	S/ 144.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 3,624.00</b>

Nota: Datos promedio tomados de los recibos de los meses (marzo, abril y mayo de 1997).

### 4. Gastos de alimentación

#### 4.1. Desayunos diarios (Calculado para un año)

CANTIDAD	MATERIALES	P.UNIT.	TOTAL
30 kls.	Hojuela de Avena	S/ 2.00	S/ 60.00
34 kls.	Azúcar	S/ 1.40	S/ 47.60
30 kls.	Leche	S/ 1.70	S/ 51.00
30 kls.	Harina de haba	S/ 2.00	S/ 60.00
	Especias	S/ 10.00	S/ 10.00
10 gls.	Combustible (kerosene)	S/ 4.50	S/ 45.00
1,980 Unids	Pan popular	S/ 0.10	S/ 198.00
	<b>TOTAL .....</b>		<b>S/ 471.60</b>

Cálculo del costo anual:

$$471.60 \times 12 = 5,659.20$$

=====

Los productos son proporcionados por el Programa del Vaso de Leche de la Municipalidad, y garantizan un desayuno más o menos balanceado en cantidad y calidad.

#### 4.2. Cenas dominicales

Para establecer el costo de las cenas dominicales se toma en cuenta el presupuesto semanal que se tiene; éste es de S/. 20.00 (veinte y 00/100 Nuevos Soles). En un año se tienen 52 domingos, entonces:

---


$$52 \text{ domingos} \times \text{S/ } 20.00 = \text{S/ } 1,040.00 \text{ al año.}$$


---

### 5. Planificación, evaluación y actividades de integración

En el Dormitorio Infantil Municipal se realizan durante el año: dos evaluaciones generales, dos actividades de integración (paseos o campamentos) y se celebran como mínimo cinco fechas festivas (viernes santo, día de la madre, día del cusco, Navidad y año nuevo).

Los costos de cada actividad se calculan en función de las características específicas de cada una de ellas, como se aprecia en el cuadro siguiente:

CANT.	RUBROS	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
02	Evaluaciones x año	S/ 300.00	S/ 600.00
02	Activd. de integración	S/ 150.00	S/ 300.00
04	Fechas festivas	S/ 100.00	S/ 400.00
	<b>TOTAL</b>		<b>S/1,300.00</b>

**6. Gastos de salud (botiquín, Calculado para un año)**

CANTIDAD	PRODUCTOS	P.UNIT.	TOTAL
	<u>Heridas, golpes, quemaduras:</u>		
02 litro	- Agua oxigenada	S/ 6.00	S/ 12.00
01 litro	- Merthiolate	S/ 56.90	S/ 56.90
1/4 litro	- Iodo	S/ 20.00	S/ 5.00
1/2 litro	- Violeta de genciana	S/ 10.00	S/ 5.00
01 litr	- Alcohol	S/ 7.50	S/ 7.50
01 kilo	- Algodón.	S/ 23.00	S/ 23.00
01 Paq.	- Gasa x 10 metros	S/ 5.00	S/ 5.00
04 Rollos	- Esparadrapo 5 x 4	S/ 16.00	S/ 64.00
02 Tubos	- Furacin x 25 Grs.	S/ 16.20	S/ 32.40
03 Frasc.	- Aseptil rojo	S/ 6.50	S/ 19.50
02 Frasc.	- Antirumática.	S/ 5.50	S/ 11.00
06 Frasc.	- Sulfanilamida	S/ 2.50	S/ 15.00
	<u>Antigripales, fiebre:</u>		
02 Cajas	- Aspirina x 100	S/ 6.50	S/ 13.00
02 Cajas	- Contac "C"	S/ 45.00	S/ 90.00
06 Frasc.	- Jarabe eucalipto	S/ 6.00	S/ 36.00
01 Caja	- Paracetamol x 100	S/ 20.00	S/ 20.00
01 Caja	- Alivium x 144	S/ 53.00	S/ 53.00
04 Frasc.	- Ungüento eucalipto	S/ 5.00	S/ 20.00
	<u>Digestivos, laxantes:</u>		
01 Caja	- Bescamin compuesto	S/ 80.00	S/ 80.00
02 Cajas	- Dulcolax	S/ 13.80	S/ 27.60
01 Frasc.	- Gaseogel	S/ 19.50	S/ 19.50
1/2 Caja	- Donefan	S/ 50.00	S/ 25.00
	<u>Antibióticos:</u>		
01 Caja	- Ampicilina 500 Mg x 200 pastillas.	S/149.00	S/ 149.00
	<u>Otros:</u>		
02 Frasc.	- Acaricida 180 Grs.	S/ 18.50	S/ 37.00
06 Barras	- Jabón carbólico	S/ 2.00	S/ 12.00
	<b>TOTAL .....</b>		<b>S/ 838.40</b>

**RESUMEN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS**

RUBROS	COSTO
- Material de oficina	S/ 371.55
- Útiles de aseo y limpieza	S/ 617.50
- Servicios públicos.	S/ 3,624.00
- Gastos de alimentación (desayunos y cenas)	S/ 6,699.20
- Planificación, evaluación y actividades de integración.	S/ 1,300.00
- Gastos de salud.	S/ 838.40
<b>TOTAL.....</b>	<b>S/ 13,450.65</b>

**DISTRIBUCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Los gastos administrativos son asumidos íntegra o proporcionalmente de acuerdo a su característica por los usuarios (Caja Común), la Municipalidad del Cusco y la Asociación Qosqo Maki (institución educativa que conduce el DIM). El detalle es como sigue:

RUBROS	USUARIOS	MUNICIPIO	QOSQO MAKI	TOTAL
- Material de oficina			S/ 371.55	S/ 371.55
- Útiles de aseo y limpieza	S/ 185.25		S/ 432.25	S/ 617.50
- Servicios públicos.		S/ 3,624.00		S/ 3,624.00
- Gastos de alimentación	S/ 4,095.97	S/ 2,603.23		S/ 6,699.20
- Planificación, evaluación y actividades de integración	S/ 1,300.00			S/ 1,300.00
- Gastos de salud.	S/ 125.76		S/ 712.64	S/ 838.40
	<b>S/5,706.98</b>	<b>S/6,227.23</b>	<b>S/1,516.44</b>	<b>S/13,450.65</b>

Nota:

- Los gastos de útiles de aseo y limpieza son asumidos proporcionalmente por los usuarios y la Asociación Qosqo Maki en la siguiente proporción:

Asociación Qosqo Maki 70 % ..... S/ 432.25  
 Usuarios (Caja Común) 30 % ..... S/ 185.25

**TOTAL..... S/ 617.50**  
 =====

2. Los gastos de alimentación son asumidos por los usuarios a través de su Caja Común y la Municipalidad del Cusco en la siguiente proporción:

Usuarios (Caja Común)	61.14 %	..... S/ 4,095.97
Municipalidad del Cusco	38.86 %	..... S/ 2,603.23
<hr/>		
TOTAL	.....	S/ 6,699.20
=====		

3. En cuanto a los gastos de salud, son asumidos proporcionalmente entre los usuarios y la Asociación Qosqo Maki, así:

Usuarios (Caja Común)	15 %	..... S/ 125.76
Asociación Qosqo Maki	85 %	..... S/ 712.64
<hr/>		
TOTAL	.....	S/ 838.40
=====		

## SECCIÓN 7 :

# ESTADÍSTICAS

**INTRODUCCIÓN**

- I. EDAD, SEXO, PROCEDENCIA Y OCUPACIÓN DE LOS USUARIOS***
- II. ASISTENCIA***
- III. LA CAJA COMÚN***
- IV. EL AHORRO PERSONAL***
- V. LOS CUADROS ESTADÍSTICOS EN POCAS PALABRAS***

## **INTRODUCCIÓN**

En esta sección presentamos algunos datos cuantitativos que esperamos, arrojen luz sobre los aspectos más relevantes del Dormitorio Infantil Municipal. Todos ellos pretenden ofrecer un panorama general de lo que ha acontecido a la largo del año 1996.

Sin embargo, somos conscientes de que como "panorama", los datos que brindamos confieren al servicio y a los acontecimientos diarios un estatismo que es totalmente contrario a la dinámica propia de todos aquéllos (educadores y, fundamentalmente, usuarios) que le dan vida al Dormitorio. De la misma manera, nos damos cuenta que, como "general", el dato tan sólo muestra la superficie y no se introduce en la complejidad de la realidad que pretende ilustrar.

Por estas razones, es aconsejable hacer una lectura relativa de todos los números presentados, viendo en ellos simples vías que posibilitan encaminarse hacia una mejor comprensión del significado y el alcance de un proyecto educativo como el que nos ocupa.

Cuatro constituyen los apartados diferenciados de la presente sección:

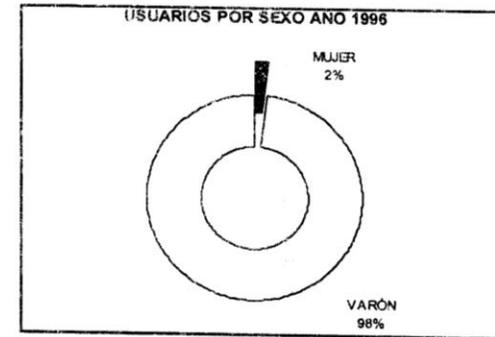
- 1- Edad, sexo, procedencia y ocupación de los menores que han hecho uso del servicio. Además, se incluye algún dato sobre la relación que los niños mantienen con la información y conocimiento, como medio para su desarrollo.
- 2- Las características generales de la asistencia durante el año.
- 3- La faceta colectiva del Dormitorio a través de ciertos datos sobre la Caja Común.
- 4- La faceta individual a través de algunos datos sobre el Ahorro Personal.

Por último, hacemos un repaso general del perfil que se desprende de los datos presentados, y que caracterizaría *a grosso modo* al niño y/o adolescente que, una o más noches del año 1996, ha acudido al DIM.

**I. EDAD, SEXO, PROCEDENCIA Y OCUPACIÓN DE LOS USUARIOS**

**Gráfico 1: USUARIOS POR SEXO**

Los usuarios que han hecho uso del Dormitorio Infantil Municipal a lo largo del año 1996, son 258. De éstos, el 98% está representado por los varones y tan sólo el 2% por las mujeres.



**Cuadro 1: NÚMERO DE USUARIOS DE ACUERDO A EDAD Y SEXO**

EDAD	SEXO		TOTAL	%
	MUJER	VARÓN		
0 - 5 AÑOS	0	2	2	1
6 - 9 AÑOS	0	28	28	11
10 - 14 AÑOS	1	126	127	49
15 - 18 AÑOS	4	88	92	36
19 - + AÑOS	1	8	9	3
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>252</b>	<b>258</b>	<b>100</b>
<b>%</b>	<b>2</b>	<b>98</b>	<b>100</b>	

Los usuarios más numerosos son los niños que tienen entre 10 y 14 años; éstos representan el 49% del total. Les siguen los adolescentes de 15 a 18 años que acumulan el 36%.

A continuación, están los de 6 a 9 años con un 11%. Por su parte, los más pequeños constituyen la excepción, ya que a lo largo de todo el año se han contabilizado solamente dos usuarios por debajo de los 6 años de edad.

El 3% de los chicos mayores de 18 años coinciden con ex-usuarios que han acudido en calidad de visitantes, o que han necesitado recurrir de nuevo al servicio brindado por el Dormitorio, a causa de algún aprieto de carácter transitorio.

**Cuadro 2: NÚMERO DE USUARIOS DE ACUERDO A PROCEDENCIA Y SEXO**

PROCEDENCIA	MUJER	VARÓN	TOTAL	%
DESCONOCIDA	0	16	16	6
RURAL	0	39	39	15
URBANA	6	197	203	79
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>252</b>	<b>258</b>	<b>100</b>
%	2	98	100	

Los usuarios de procedencia urbana se imponen sobre los que tienen un origen netamente rural, con un 79% frente a un 15%. Una mínima parte está representada por los usuarios cuya procedencia se desconoce.

**Cuadro 3: NÚMERO DE USUARIOS DE ACUERDO A OCUPACIÓN**

TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	OCUPACIÓN	NÚMERO DE USUARIOS	%
	LUSTRA CALZADO	114	44
	CUIDA CARROS	19	7
	LAVA CARROS	21	8
	MÚSICO	14	5
<b>SERVICIOS</b>	CANTA EN CARROS	10	4
	CARGADOR	1	0
	ARTESANO	1	0
	LIMPIA PISOS	1	0
	REZADOR	1	0
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>182</b>	<b>71</b>
	GOLOSINAS	39	15
	PALETAS	2	1
<b>VENTAS</b>	LIMONES	1	0
	PAN	2	1
	PILAS	1	0
	POSTALES	1	0
	JUGUETES	1	0
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>47</b>	<b>18</b>
	AYUDANTE EN RESTAURANT	7	3
	A. CONSTRUCCIÓN	2	1
<b>ACTIVIDADES</b>	A. CARPINTERÍA	1	0
<b>DEPENDIENTES</b>	A. MECÁNICO	1	0
	A. MERCADO	1	0
	A. CINE-VÍDEO	1	0
	A. COMBI	11	4
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>9</b>
	OCUPACIÓN DESCONOCIDA	5	2
<b>SUB-TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>		<b>258</b>	<b>100</b>

La totalidad de la población usuaria está conformada por niños que trabajan. Los menores que aparecen con ocupación desconocida corresponden a los que optaron por no declarar, o que se encontraban en un período de transición entre un trabajo y otro.

Los usuarios están repartidos en 23 ocupaciones diferentes; número significativo que da muestra de la inventiva e iniciativa de los niños y adolescentes a la hora de desempeñarse como actores sociales y de garantizar sus condiciones de libertad.

Todas las ocupaciones están agrupadas en tres grandes tipos de actividades: servicios, que reúne al 71% de los usuarios; ventas, con el 18%; y finalmente, todas aquellas ocupaciones dependientes que congregan al 9% de los usuarios.

Dentro del área de servicios, el lustrado de calzados es la ocupación que tiene mayor demanda entre los niños. De hecho, los lustradores concentran un significativo 44% de la población usuaria.

En ventas, resaltan los 39 vendedores de golosinas, equivalentes al 15% de la totalidad de usuarios. Significativa es la constatación de que los vendedores de productos comestibles se imponen numéricamente sobre aquellos que se dedican a la venta de artículos manufacturados.

Cuando se trata de trabajar para terceros, en calidad de dependiente, los usuarios prefieren ocuparse como ayudantes de combi o como ayudantes de restaurante. Las demás actividades, que exigen mayor especialización, tienen una representación numérica insignificante.

#### Cuadro 4: NÚMERO DE USUARIOS DE ACUERDO AL TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA Y RANGO DE EDAD

Los chicos, con independencia de su edad, muestran una inclinación a emplearse en las ocupaciones propias de los servicios.

No obstante, se registra una evolución acorde con la mayor o menor edad de los usuarios: a medida que sus años van en aumento, prefieren trabajos de características diferenciadas; es así que se registra un desplazamiento desde las ocupaciones en servicios hacia las actividades dependientes; éstas están representadas por un 4% de los niños de 6-9 años, por un 6% de los de 10-14, por un 13% de los adolescentes de 15-18, y por el significativo 33% de los mayores de edad. Este fenómeno tendría su explicación en el cambio de expectativas y necesidades que van experimentando los chicos, paralelo a sus procesos de desarrollo.

Cuadro 4:

#### NÚMERO DE USUARIOS DE ACUERDO AL TIPO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA Y RANGO DE EDAD

TIPO DE ACTIVIDAD	RANGO DE EDAD									TOTAL	%	
	0-5 AÑOS	%	6-9 AÑOS	%	10-14 AÑOS	%	15-18 AÑOS	%	19+ AÑOS			%
SERVICIOS	2	100%	17	61%	89	70%	69	75%	5	56%	182	71%
VENTAS	0	0%	9	32%	29	23%	8	9%	1	11%	47	18%
ACTIVIDADES DEPENDIENTES	0	0%	1	4%	8	6%	12	13%	3	33%	24	9%
OCUPACIÓN DESCONOCIDA	0	0%	1	4%	1	1%	3	3%	0	0%	5	2%
TOTAL	2	100%	28	100%	127	100%	92	100%	9	100%	258	100%

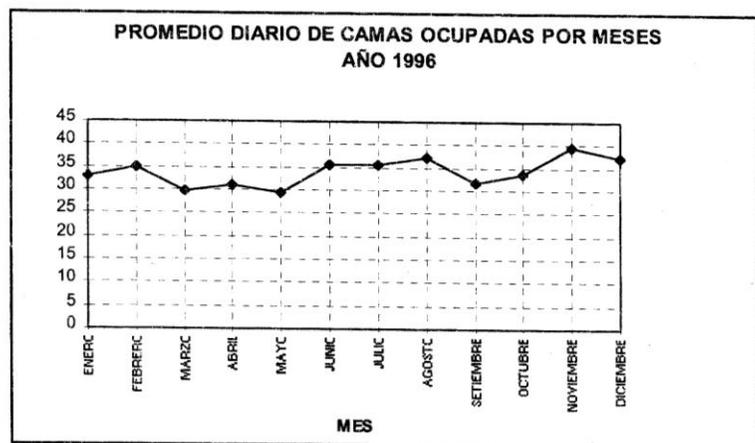
**Gráfico 2: NÚMERO DE USUARIOS QUE HACEN USO DE LA BIBLIOTECA POPULAR**

El 60% de la población usuaria hace uso de los servicios prestados por la Biblioteca que funciona a diario en las tardes y noches en el mismo barrio, al lado del Dormitorio. Se trata de un número significativo que da cuenta del interés que tienen los chicos por seguir formándose y no conformarse con su situación.



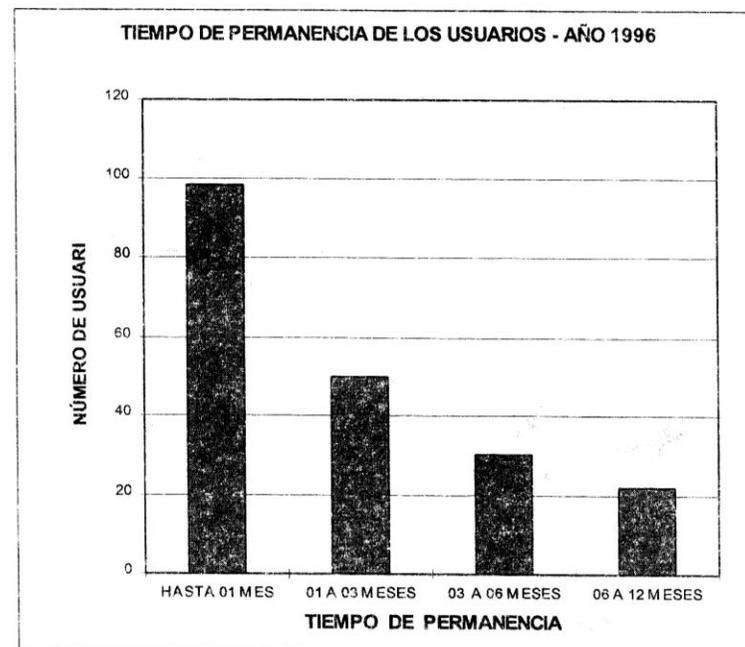
**II. ASISTENCIA**

**Gráfico 3: PROMEDIO DIARIO DE CAMAS OCUPADAS POR MESES Y POR AÑO**



El Dormitorio cuenta con un número de asistentes bastante regular en cantidad. De hecho, en el año 1996, el promedio diario ha sido de 34 camas ocupadas. Mensualmente, el promedio ha oscilado entre 30, en los meses de menor asistencia (marzo y mayo) y 39, en el de mayor afluencia (noviembre).

**Gráfico 4: TIEMPO DE PERMANENCIA DE LOS USUARIOS<sup>1</sup>**

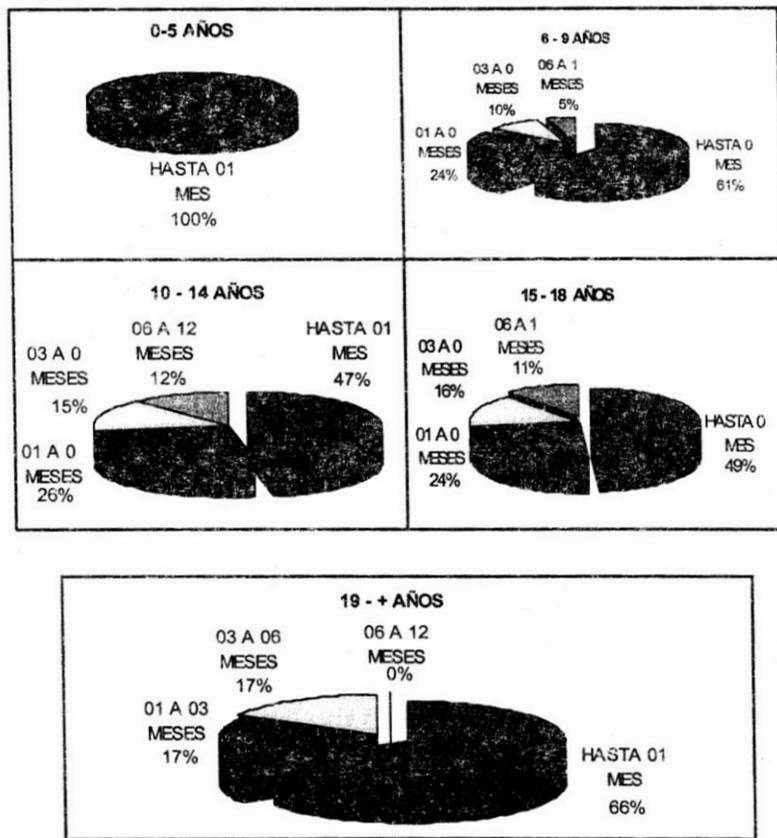


El número de menores que hacen uso del Dormitorio es proporcional a la mayor o menor duración de la estadía: cuanto más largo es el período de

<sup>1</sup> El tiempo de permanencia alude a los días que el usuario ha acumulado a lo largo de todo un año. Puede haber sido de manera discontinua o continua. La permanencia ha sido calculada solamente para aquellos usuarios que habiendo acudido al DIM por primera vez, entre los días 1 de enero y 31 de agosto de 1996, han cumplido un año calendario. En consecuencia, los porcentajes de los diferentes cuadros se explican en función del total de 196 usuarios, mas no de 258.

permanencia, más reducido es el número de usuarios. Así, a lo largo de todo un año, el tiempo de permanencia no supera los 30 días para el 50% de los usuarios. La permanencia se puede prolongar hasta los tres meses para el 24% o hasta medio año para el 15%. En cambio, los menores que han optado por hacer uso del servicio durante un espacio de tiempo entre los 6 y 12 meses representan una minoría: el 11%.

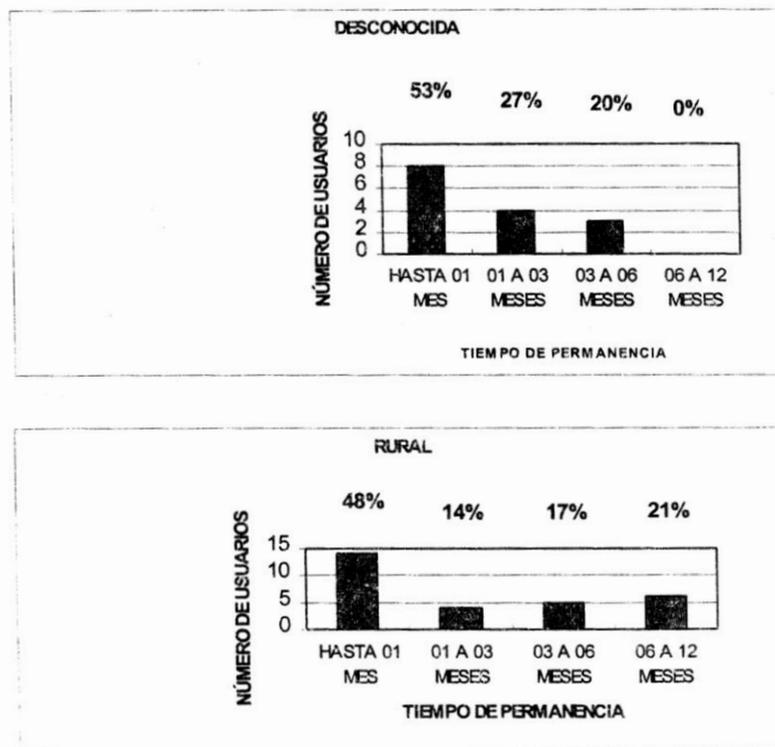
Gráfico 5: TIEMPO DE PERMANENCIA DE ACUERDO A RANGO DE EDAD

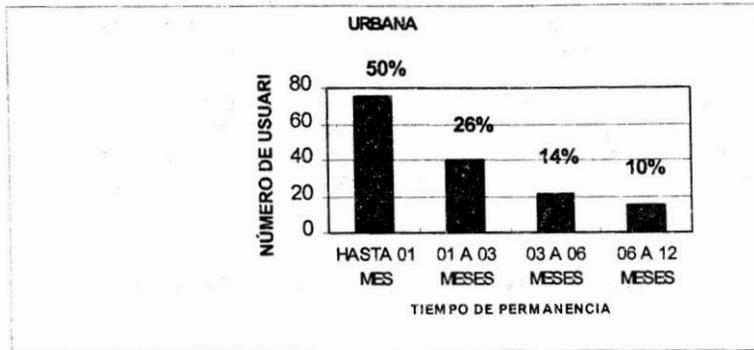


Todos los usuarios, con independencia de su edad, muestran preferencia por la permanencia que no supere el mes. Esto es notorio para los más pequeños que en ningún caso han acumulado más de treinta días a lo largo de un año.

Con todo, los usuarios que se inclinan por la estadía de menor duración son los mayores de edad, debido al uso eventual que hace la mayoría de ellos del servicio, y los niños de 6-9 años. En cambio, los usuarios que prolongan su estadía por más de seis meses, son los niños de 10-14 años, seguidos por los de 15-18 años.

Gráfico 6: TIEMPO DE PERMANENCIA DE ACUERDO A PROCEDENCIA





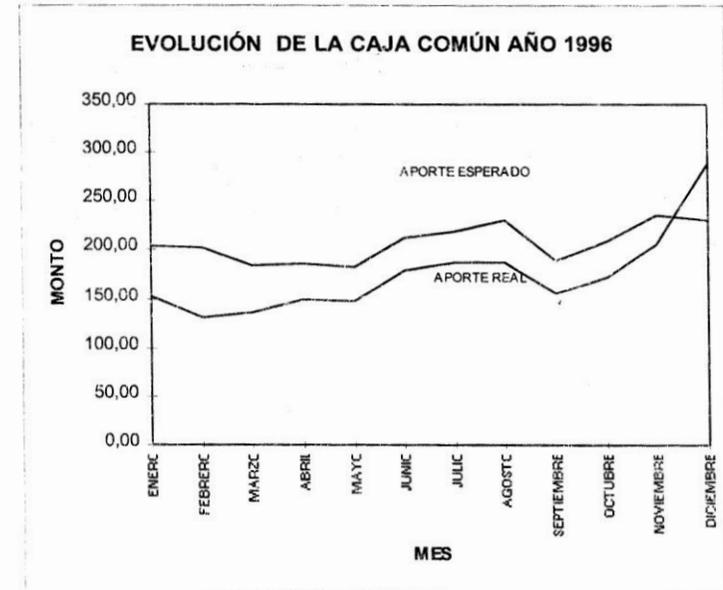
Tanto los usuarios de origen rural como los de procedencia urbana se concentran, en su mayoría, en la permanencia menor a un mes: los porcentajes respectivos son prácticamente análogos.

Sin embargo, en las estadías de mayor duración se registra una predominancia por parte de los niños migrantes en detrimento de los ciudadanos; así, el 17% de los niños de extracción rural ha permanecido en el DIM durante 3-6 meses, frente al 14% de los urbanos; de la misma manera, el 21% de los usuarios de origen rural ha optado por prolongar su estadía durante más de medio año, frente al 10% de los niños de ciudad.

### III. LA CAJA COMÚN<sup>1</sup>

**Gráfico 7: EVOLUCIÓN DE LA CAJA COMÚN POR MESES**

A lo largo de los primeros 11 meses, el aporte real ha estado por debajo del aporte esperado: prácticamente ha sido una constante la evasión mensual que varía de acuerdo a la mayor o menor puntualidad de los usuarios a la hora de aportar su cuota.



De haber cumplido regularmente todos los asistentes, cada vez que hacían uso del servicio, se hubiera tenido que contabilizar un monto anual de S/. 2486,80 y no de S/. 2091,15. La diferencia, que representa el 15,91% del aporte esperado, es resultado de las deudas que se han arrastrado de mes en mes, desde enero hasta noviembre. Así, tenemos una diferencia que oscila entre el 12,48% y el 35,40%.

<sup>1</sup> La *Caja Común* es un fondo monetario de tipo colectivo que se genera a partir del aporte diario de todos los usuarios. En 1996, la cuota ascendía a S/. 0.20, equivalente al costo de dos panes.

## CAPTACIÓN DE FONDOS EN LA CAJA COMÚN

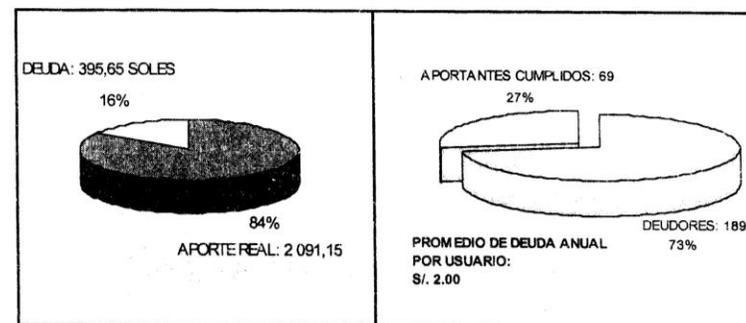
MES	NÚMERO DE ATENCIONES(*)	APORTE ESPERADO	APORTE REAL	DIFERENCIA	
				SOLES	%
ENERO	1019	203.80	152.35	51.45	25.25
FEBRERO	1015	203.00	130.65	72.35	35.64
MARZO	924	184.80	135.60	49.20	26.62
ABRIL	933	186.60	148.55	38.05	20.39
MAYO	916	183.20	146.95	36.25	19.79
JUNIO	1063	212.60	179.30	33.30	15.66
JULIO	1096	219.20	187.25	31.95	14.58
AGOSTO	1152	230.40	187.90	42.50	18.45
SETIEMBRE	948	189.60	155.80	33.80	17.83
OCTUBRE	1041	208.20	172.25	35.95	17.27
NOVIEMBRE	1178	235.60	206.20	29.40	12.48
DICIEMBRE	1149	229.80	288.35	-58.55	-25.48
<b>TOTAL</b>	<b>12434</b>	<b>2486.80</b>	<b>2091.15</b>	<b>395.65</b>	<b>15.91</b>

(\*) Corresponde a la sumatoria de los usuarios que se registran a diario.

Con todo, es interesante constatar que la diferencia negativa más importante se registra en los tres primeros meses del año; luego, la tendencia se revierte progresivamente para llegar en diciembre a la diferencia positiva del 25,4% que, aunque no logra compensar, sí reduce el monto de la deuda total. Esta entrada extraordinaria de dinero tiene su explicación en las cuotas que ciertos usuarios pagan por adelantado, como muestra de su fuerte identificación con el servicio y su proyección en un futuro a mediano plazo en el marco del Dormitorio.

## Gráfico 8: DEUDA ANUAL Y DEUDORES A LA CAJA COMÚN

La deuda que equivale al 16% de déficit de la Caja Común es resultado del incumplimiento en el aporte por parte de un gran número de usuarios. Es así, que al finalizar el año 1996, se han contabilizado 189 menores endeudados, el 73% de la totalidad de la población usuaria, que ha acumulado un promedio anual de S/. 2, 09 de deuda individual; monto correspondiente a las cuotas por diez noches transcurridas en el Dormitorio.

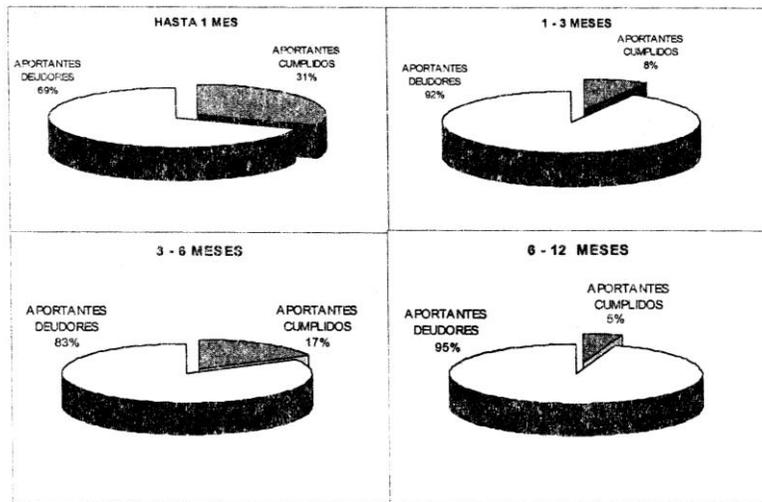


Estas cifras nos sitúan ante un reto fundamental: suscitar en los usuarios cierto grado de responsabilidad acorde con la utilidad y las ventajas que les puede suponer un fondo monetario común.

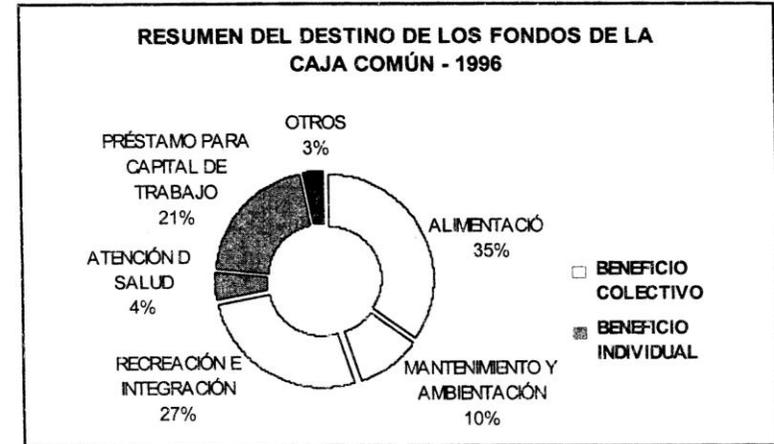
**Gráfico 9: APORTANTES CUMPLIDOS E INCUMPLIDOS DE ACUERDO A TIEMPO DE PERMANENCIA<sup>1</sup>**

Es interesante observar que los chicos que tienden a acumular mayor deuda son los usuarios de asistencia regular; en efecto, entre los niños que han sobrepasado los seis meses de permanencia, el 95% está endeudado con la Caja Común.

Por el contrario, la población usuaria de carácter más flotante muestra mayor puntualidad en el aporte de su cuota; de hecho, éstos presentan el mayor porcentaje, el 31% de aportantes cumplidos.



**Gráfico 10: RESUMEN ANUAL DEL DESTINO DE LOS FONDOS DE LA CAJA COMÚN**



En el año 1996, una suma que supera el 70% de los fondos de la Caja Común se ha invertido en beneficio colectivo, en la medida que ha sido destinada al auto-sostenimiento del servicio; así, el 36% de los fondos ha cubierto gastos de alimentación (desayunos y cenas), el 27% ha sufragado los costos que han supuesto las diversas actividades de recreación e integración, tales como fiestas o paseos; y, por último, el 10% ha permitido garantizar el mantenimiento y la buena ambientación del local.

Por otro lado, el 25% de lo recaudado se ha invertido en beneficio directo de los usuarios; es así que el 21% ha sido dedicado a préstamos individuales para capital de trabajo, en tanto que el 4% ha permitido atender las urgencias y los tratamientos médicos cuando algún accidente o enfermedad así lo han requerido.

<sup>1</sup> Los porcentajes han sido calculados en base al total de los 196 usuarios que hasta la fecha han cumplido su año calendario.

IV. EL AHORRO PERSONAL<sup>1</sup>

Cuadro 6: USUARIOS QUE HACEN USO DE LA OPORTUNIDAD DEL AHORRO PERSONAL DE ACUERDO A RANGO DE EDAD

CLASE	RANGO DE EDAD						TOTAL	%
	0 - 5 AÑOS	6 - 9 AÑOS	10 - 14 AÑOS	15 - 18 AÑOS	19 - + AÑOS	%		
AHORRISTAS	1	14	50	65	51	3	151	59
NO AHORRISTAS	1	14	45	35	41	6	107	41
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>9</b>	<b>258</b>	<b>100</b>

<sup>1</sup> El Ahorro Personal es la oportunidad que el DIM brinda a los usuarios para depositar su dinero personal y, así, poder ir paulatinamente acumulando sumas significativas.

Muchos usuarios tienen estrategias propias para ahorrar el producto de sus actividades laborales: "hacer agarrar" a una persona de confianza o lo esconden en un lugar seguro. El DIM, por su parte, brinda a los usuarios la oportunidad de depositar sus ganancias.

Los menores que la aprovechan representan el 59% de la población usuaria. El 41% restante no ha visto conveniente hacer uso del servicio, por no sentir la necesidad, o bien porque sus ingresos cubrían solamente los gastos diarios, o debido a que ya disponía de las formas alternativas para ahorrar su dinero.

El cuadro no arroja luz sobre el tiempo durante el cual ha permanecido el depósito, ni el índice de acumulación, ni la frecuencia del depósito; sin embargo, permite afirmar que, en general, los usuarios saben de planificación y ganancias ya que lo depositado suele corresponder a la suma que queda una vez puesto lo necesario para la comida y la recreación diarias. Los niños de 10-14 años seguidos por los de 15-18, son los que más han hecho uso del ahorro; en cambio, la mayoría de los chicos de 19 años o más han optado por no utilizar el servicio de ahorro del Dormitorio.

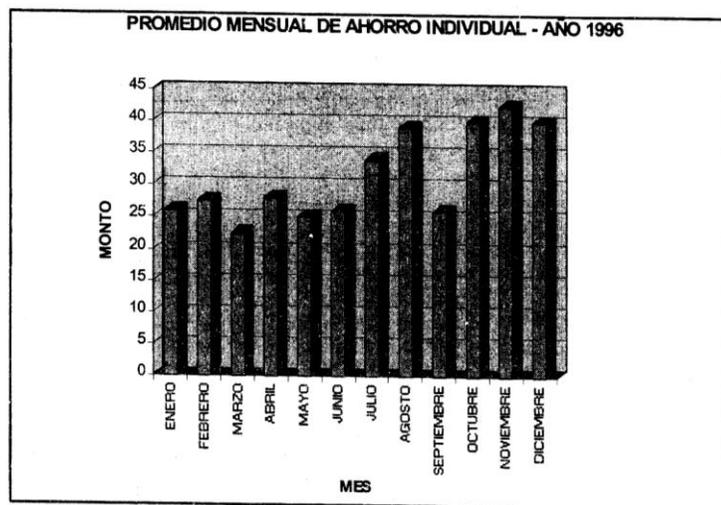
Cuadro 7: USUARIOS QUE HACEN USO DE LA OPORTUNIDAD DEL AHORRO PERSONAL DE ACUERDO A PROCEDENCIA

CLASE	DESCONOCIDA	%	RURAL	%	URBANA	%	TOTAL	%
AHORRISTAS	9	56	24	62	118	58	151	59
NO AHORRISTAS	7	44	15	38	85	42	107	41
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>203</b>	<b>100</b>	<b>258</b>	<b>100</b>

El tipo de procedencia no parece ser un factor determinante en la práctica del ahorro. En los tres casos, el porcentaje de los chicos que optan por el servicio se impone sobre el de los chicos que deciden no hacer uso del mismo.

Con todo, es interesante constatar que entre los menores de procedencia rural se registra, aunque ligero, un mayor porcentaje de ahorristas con respecto a los usuarios de origen urbano.

Gráfico 11: PROMEDIO MENSUAL DE AHORRO INDIVIDUAL



Entre los chicos que hacen uso del servicio, el promedio de ahorro individual siempre supera los S/. 20 mensuales. Sin embargo, a lo largo del año, se registra un comportamiento irregular, ya que el promedio puede alcanzar apenas los S/. 22, 39, como en el caso de marzo; de la misma manera que puede sobrepasar los S/. 44, como en el caso del mes de noviembre.

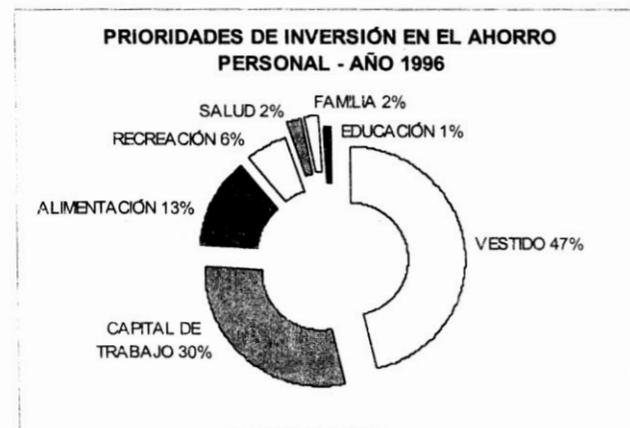
Cierta constancia en el ahorro se registra entre los meses de mayo y agosto, período durante el cual el promedio conoce un ascenso progresivo.

Cuadro 8: MAYOR Y MENOR CAPTACIÓN DE AHORRO INDIVIDUAL

AHORRO	SOLES
MAYOR MONTO	276
MENOR MONTO	0.20

Ciertos usuarios ven en el servicio de ahorro brindado una oportunidad de utilidad; por ende, optan por aprovecharla; es el caso del niño cuyo ahorro mensual ha alcanzado la suma de S/. 276. Otros, en cambio, acumulan apenas S/. 0,20.

Gráfico 12: PRIORIDADES PARA LA INVERSIÓN DEL AHORRO PERSONAL<sup>1</sup>



Los usuarios tienen prioridades a la hora de invertir el dinero ahorrado. Así, el mayor porcentaje de la plata, a saber el 47%, cubre las necesidades de vestimenta; un porcentaje importante, el 30%, está destinado al capital de trabajo; se guarda el 13% de lo ahorrado para garantizar la comida aquellos días específicos en los que se decide dejar de trabajar para poder descansar; asimismo, se invierte el 6% en las actividades recreativas extraordinarias. Sus condiciones mínimas de salud quedan cubiertas invirtiendo un 2%. La familia no queda excluida de las planificaciones de los chicos, quienes la apoyan brindándole un 2% de la plata recaudada. La educación es el rubro que merece menos importancia, contando tan sólo con el 1%.

<sup>1</sup> Las prioridades para la inversión se han determinado en base a las declaraciones que los usuarios realizan sobre el destino de dinero, en el momento en que registran sus depósitos en el «Cuaderno de Ahorros».

**V. LOS CUADROS ESTADÍSTICOS EN POCAS PALABRAS**

A lo largo del año 1996, el Dormitorio Infantil Municipal ha brindado alojamiento y acogida a 258 niños (as) y adolescentes. Se trata de una cifra significativa que pone de manifiesto la problemática de este segmento de la población que en Cusco carece de un lugar dónde pernoctar.

En promedio, son 34 los menores que diariamente han hecho uso del DIM. El 98% de los casos trata de usuarios de sexo masculino y de preferencia, de origen urbano.

La edad de los usuarios es fluctuante; así se han registrado desde los menores de 5 años hasta los mayores de 18; sin embargo, los que más han recurrido al servicio, son los niños que cuentan entre 10 a 14 años, seguidos por los de 15 a 18 años.

El tiempo que el chico permanece en el Dormitorio no suele exceder los 6 meses; la mitad de la población usuaria registra una estadía inferior al mes, y solamente el 11% ha decidido prolongar su permanencia durante más de medio año. Estamos, pues, ante una población flotante que opta por hacer uso del servicio de alojamiento y acogida, en períodos específicos de su proceso de desarrollo.

La totalidad de los niños (as) y adolescentes es trabajadora; el 98% tiene una ocupación bien definida, mientras que el 2% de los usuarios no declararon ninguna ocupación, debido probablemente a que se hallaban en un momento de transición entre un trabajo y otro.

Todos se desempeñan en actividades laborales propias de la economía informal; se reparten en una amplia gama de ocupaciones, concentrándose especialmente en aquellas de carácter independiente, ya sea en servicios o ventas: el 44% de los usuarios trabajan como lustradores de calzado y el 15% como vendedores de golosinas.

La actividad laboral no les impide cultivar su interés por seguir formándose. De hecho, el 60% de los usuarios acude regularmente a la Biblioteca que presta sus servicios al lado del Dormitorio.

Los niños participan activamente en el funcionamiento del DIM; gracias a su aporte a la Caja Común, se ha garantizado parcialmente el autosostenimiento del servicio; aun cuando se contabiliza un porcentaje elevado de niños endeudados, el monto recaudado ha permitido cubrir los gastos de alimentación, mantenimiento y recreación. Al mismo tiempo, ha posibilitado otorgar préstamos individuales a todos aquellos usuarios interesados en hacerse de un capital de trabajo.

El servicio de ahorro que el Dormitorio brinda, supone una oportunidad de utilidad para el 59% de los usuarios; éstos logran acumular mensualmente un promedio de 20 nuevos soles; suma que está destinada a cubrir las necesidades de tipo social y/o cultural (recreación, ropa...), y aquellas, de carácter básico, que apuntan a la supervivencia diaria, a saber, capital de trabajo o salud.

*El Dormitorio Infantil Municipal,*  
*de Isabel Baujumé y otros,* se trabajó en el Área de Ediciones  
e Imprenta «Antonio Ricardo» de la Biblioteca Nacional del Perú  
en el mes de agosto de 1999.