

Participación de las niñas y niños en el bienestar y la protección de la infancia: Directrices para responsables de la formulación de políticas, administradores y profesionales

En el contexto del bienestar y la protección de la infancia, los y las profesionales luchan por involucrar realmente a las niñas y niños. ¿Cómo sucede esto en su organización? ¿Existe una necesidad de transformación en el trabajo diario con niñas y niños de 12 años o menos? Los/as responsables políticos, las y los gestores y las y los profesionales son responsables de desarrollar y aplicar los planes de acción en una organización. Para facilitar este cambio en su organización, el proyecto PANDA ofrece estas pautas sobre cómo comenzar y tener éxito.

Este documento forma parte del proyecto europeo Erasmus+ KA202, "Participación y colaboración para la acción", acrónimo PANDA, septiembre 2020 – agosto 2023. En el proyecto participan 4 universidades europeas: Artevelde University of Applied Sciences (Bélgica), Norwegian University of Science and Technology (Noruega), Queen's University Belfast (Irlanda del Norte) y Universidad Complutense de Madrid (España). También involucra a 4 organizaciones: Growing Up (Bélgica); Trondheim Kommune/Link (Noruega); Voice of Young People in Care, VOYPIC, (Irlanda del Norte) y Fundación Secretariado Gitano, FSG (España).

Es un trabajo colaborativo realizado por los 4 países juntos, con las siguientes autoras principales: Inger Sofie Dahlø Husby, Noruega; Wendy Eerdeken, Bélgica; Linda Aerts, Bélgica; Alicia Toal, Irlanda del Norte; Nele Haedens, Bélgica, Carmen María Roncal Vargas y Manuel Ortíz, España y Karen Winter, Irlanda del Norte.

Introducción	3
1 La teoría del Círculo Dorado	4
2 El 'POR QUÉ'	5
3 El 'CÓMO'	6
4 El 'QUÉ'	7
5 Principios para promover la participación de las niñas y los niños y el interés superior del niño .	8
6 Implementación de cambios - algunos consejos prácticos	12
7 Aprendizaje y desarrollo en su organización	13
8 Epílogo	16
9 Apéndice 1: Preguntas para explorar el "por qué" de su organización.....	16
10 Apéndice 2: Preguntas para explorar el «cómo» de su organización	17
11 Apéndice 3: Preguntas para explorar el «qué» de su organización	17
12 Apéndice 4: Se necesitan competencias importantes entre el personal para enmarcar la participación de los niños y de las niñas como un proceso colaborativo.....	18
13 Referencias	19

Introducción

El objetivo del proyecto PANDA es promover la participación de las niñas y los niños (de 12 años o menos) en la toma de decisiones en un contexto transnacional mediante el fortalecimiento de la colaboración de las y los profesionales con las niñas y los niños en los servicios sociales y, especialmente, las niñas y los niños involucrados en procesos de servicios de bienestar y protección infantil.

Dirigido por 8 organizaciones asociadas que comprenden trabajadoras/es sociales, gerentes, responsables políticos, académicas/os y formadoras/es de cuatro países (Bélgica, España, Noruega e Irlanda del Norte), el proyecto tiene tres objetivos:

- aumentar las habilidades y los conocimientos de las y los profesionales mediante la creación de una mediateca;
- apoyar a las organizaciones para crear las condiciones necesarias para el trabajo social participativo con niñas y niños proporcionando directrices para que las y los responsables políticos y las y los gestores apoyen la aplicación de un enfoque participativo;
- proporcionar a las y los formadores nuevas herramientas y métodos en esta área: (ver Figura 1 abajo)

Figura 1: Fines y objetivos del proyecto



Como se indicó anteriormente, el proyecto PANDA tiene como objetivo elaborar directrices para personal funcionario y gerentes de políticas. En este documento describimos lo que creemos que puede ser útil para facilitar el cambio en las organizaciones y servicios. Comienza con la teoría del "Círculo Dorado" (Sinek, 2009,2019) que señala "el por qué", el "cómo" y el "qué" como puntos de partida para realizar cambios en las organizaciones y a nivel político. Se amplía con un conjunto de preguntas para explorar "el por qué", "el cómo" y "el qué" en su organización y continúa con una serie de principios para promover la participación de las niñas y los niños y el interés superior de cada niño/a. A continuación, el siguiente capítulo incluye reflexiones sobre cómo implementar los cambios en la práctica. Finalmente, terminamos con una lista de declaraciones para facilitar el aprendizaje y desarrollo específico en su organización de acuerdo con la capacitación del personal y la política de reclutamiento de personal.

Las directrices pueden ser útiles en una serie de organizaciones, tanto del sector estatutario como voluntario, que trabajan con niñas y niños y familias en contacto con los servicios de bienestar y protección infantil. Sin embargo, las directrices también son adecuadas para las organizaciones que promueven los derechos de las niñas y los niños y la participación social en la sociedad, en general, y están destinadas a contribuir a cambios en las autoridades públicas, la educación y los servicios para la infancia. Las directrices no están diseñadas como un manual de usuario que debe seguirse al pie de la letra; más bien están destinadas a ser inspiradoras e identifiquen objetivos por los que luchar en todos los países y culturas.

1 La teoría del Círculo Dorado

La teoría del Círculo Dorado (Sinek, 2009; 2019) es útil como modelo de gestión del cambio y como ejercicio preparatorio esencial. Integrar y mantener una cultura de práctica participativa en un equipo u organización no es fácil. Requiere mucho tiempo, recursos intensivos y requiere un liderazgo fuerte y constante. Sinek es autor de varios libros sobre liderazgo, incluyendo *'Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action'*, que popularizó por primera vez la teoría del Círculo Dorado (Sinek, 2009; 2019, p. 37) (ver figura 2).

La teoría del Círculo Dorado explica cómo las y los líderes pueden fortalecer la cooperación, la confianza y el cambio si comienzan con el "Por qué", antes de entrar en el "Cómo" y el "Qué" de su organización.

¿Por qué?

Sinek explica que el "por qué", es decir, la motivación para una actividad es probablemente el mensaje más importante que una organización o persona puede comunicar, ya que esto es lo que inspira a la acción. Articular con éxito su "Por qué" es una forma impactante de comunicarse con las y los demás. El modelo sugiere que es muy común que muy pocas personas en una organización puedan articular "por qué" hacen lo que hacen, su causa o propósito, por qué existe su organización. La teoría de Sinek es que comunicar "por qué" aprovecha la parte del cerebro del oyente que influye en el comportamiento, de ahí que el Círculo Dorado se considere una teoría de liderazgo tan influyente. A nivel organizacional, comunicar su "Por qué" es la base de una propuesta de valor sólida, el beneficio o valor directo para un usuario/a o cliente/a, o en este caso para una niña pequeña o niño pequeño involucrado con los servicios de bienestar.

¿CÓMO?

La siguiente parte de la teoría del Círculo Dorado aborda "Cómo" su marca logra su objetivo de "Por qué". Esto puede incluir los procesos o sistemas que separan su organización de otras organizaciones. Sin embargo, pocas personas dentro de una organización generalmente pueden describir cómo hacen lo que hacen o qué es lo que los diferencia de los demás, o los hace especiales. Este puede ser el marco que va a utilizar, o el modelo teórico que su organización está utilizando para lograr su objetivo.

¿QUÉ?

El aspecto final del Círculo Dorado es el "Qué", lo que su organización realmente hace; Lo que hace su organización es en el día a día, por ejemplo, qué servicios proporciona. La mayoría, si no todos los individuos dentro de una organización sabrán el "Qué". Es importante considerar cómo su trabajo, la

práctica, corresponde al "por qué" y "cómo" lo que define su organización. ¿Qué vamos a hacer para que su misión (por qué y cómo) se haga realidad?

Para cualquier líder o gerente que desee desarrollar e integrar la práctica participativa con niñas y niños, es importante que las personas dentro de la organización puedan describir lo que hacen, cómo lo hacen y, lo que es más importante, por qué lo hacen.

Hacer este ejercicio ayudará a las y los responsables políticos, gerentes y profesionales a centrarse en lo que es importante y viable para su situación. Puede ayudar a elegir qué marco van a utilizar para hacer posible su "por qué". El proyecto Panda no promueve un enfoque o modelo particular como una forma específica de trabajar. Aquí hay varias maneras en que un/a gerente puede desarrollar este conocimiento organizacional para lograr el "Qué", por ejemplo, a través de incorporaciones de calidad para nuevas y nuevos empleadas/os, capacitación y desarrollo regulares para el personal y el voluntariado, comunicaciones organizacionales (incluidos boletines informativos, reuniones de equipo, planificación estratégica y operativa y procesos de revisión, uso de procesos de supervisión y evaluación, etc.).

Como primer paso, podría ser útil considerar algunas preguntas clave para ayudar a explorar el "Por qué", el "Cómo" y el "Qué" de su organización, para determinar su punto de partida y desarrollar un programa de acción para integrar la práctica participativa con las niñas y los niños. En los apartados 3, 4 y 5 encontrará una serie de preguntas reflexivas para ayudarle a comenzar el viaje.

Figura 2: El Círculo Dorado (adaptado de Sinek, 2009).

QUÉ

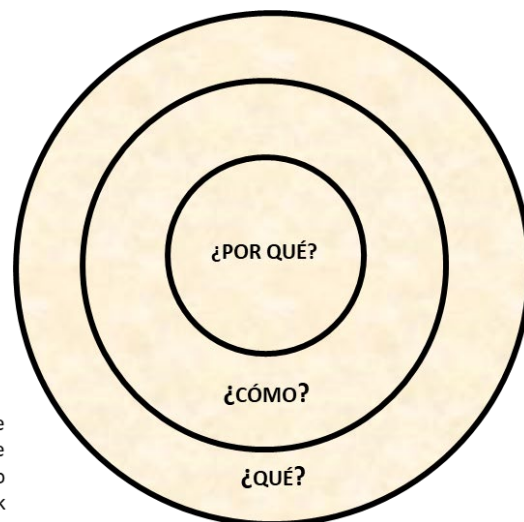
Todas las empresas y organizaciones saben lo QUÉ hacen. Todo el mundo es capaz de describir fácilmente los productos o servicios que vende una empresa o la misión que desempeña. (Sinek, 2009, p. 39).

CÓMO

Algunas compañías y personas saben CÓMO hacen lo QUE hacen. A menudo el CÓMO se usa para explicar cuan diferente o mejor es algo. (Sinek 2009, p. 39)

POR QUÉ

Muy pocas compañías pueden explicar claramente POR QUÉ hacen lo QUE hacen. Con POR QUÉ me refiero a cuál es su propósito, sus motivos o convicciones. ¿POR QUÉ existe la compañía? (Sinek 2009, p. 39)



2 EL 'PORQUÉ'

Como ya se ha mencionado, las y los profesionales luchan por involucrar realmente a las niñas y los niños en su proceso de bienestar, por lo tanto, puede ser necesaria una formación en su organización. Para apoyar este proceso de remodelación, sugerimos, a continuación, algunos consejos para reflexionar sobre la declaración de misión en su organización. Además, es posible que desee reflexionar con su equipo sobre el "Por qué". Esto debe hacerse teniendo presentes los derechos del

niño/a (tal como se definen en la Convención sobre Derechos del Niño/a) y, específicamente, sus derechos de participación (artículos 2, 3, 5, 6, 12 y 13).

Preguntas para explorar el "Por qué" de su organización:

- ¿Cuál es el propósito de su organización?
- ¿Cuál es la misión y visión existente en su organización?
- ¿Incluye referencia a las niñas y los niños, sus derechos y/o sus derechos de participación?
- ¿Todas las personas de su organización son conscientes de la misión, es decir, todos y todas tienen la misma mentalidad?
- ¿Tienen una imagen compartida de la visión de la organización? Si no es así, ¿se puede llegar a un acuerdo?
- Cuando hablan de participación en su organización, ¿a qué se refieren?
- ¿Cuáles son los principales problemas culturales con respecto a la participación de las niñas y los niños?
- ¿Cuáles son los valores importantes con respecto a las niñas y los niños en riesgo?
- ¿Qué beneficios cree que aporta el trabajo colaborativo entre niñas, niños y profesionales a su organización?
- ¿Por qué es útil la voz de las niñas y los niños?
- ¿Por qué han elegido, o podrían elegir, ser una organización participativa y/o tener una política participativa?
- ¿Su organización es participativa porque se debe o lo indica la ley?
- ¿Cuál es su motivación para respaldar una organización y/o política participativa?
 - ¿Están preparados/as para escuchar a las niñas y los niños (Shier, 2001)?
 - ¿Están preparados/as para apoyar a las niñas y los niños a expresar sus puntos de vista (Shier, 2001)?
 - ¿Están preparados/as para tener en cuenta las opiniones de las niñas y los niños (Shier, 2001)?
 - ¿Están preparados/as para dejar que las niñas y los niños se unan a sus procesos de toma de decisiones (Shier, 2001)?
 - ¿Están preparados/as para compartir algo de su poder adulto con niñas y niños (Shier, 2001)?

3 EL 'CÓMO'

Los y las responsables políticos, las y los funcionarios y las y los gerentes pueden necesitar ser más conscientes de cómo organizan y garantizar que la declaración de misión en las organizaciones sea respaldada activamente. Para apoyar la mejora de una mayor conciencia sobre los procesos en curso que promueven o dificultan la implementación de una forma participativa de trabajar con niñas y niños en su organización, sugerimos a continuación algunas preguntas para reflexionar.

Sin embargo, antes de entrar en estas preguntas específicas, queremos enfatizar que las niñas y los niños pueden participar y tener influencia a nivel individual, como involucrarse en sus propios casos de bienestar y protección infantil (que es el enfoque principal del proyecto PANDA), o se les puede dar voz para influir en la organización real de la propia entidad como ocurre en la participación social, grupal y comunitaria.

Preguntas para explorar el "Cómo" en su organización:

- ¿Cómo está funcionando su organización?
- ¿Qué modelo o marco teórico utiliza su organización para lograr su propósito (la misión)?
- ¿La forma en que promueve la participación de las niñas y los niños contribuye a sus objetivos estratégicos y cumple con la misión de la organización?
- ¿Qué principios tiene su organización con respecto a la participación de las niñas y los niños en los Servicios de Protección y Bienestar Infantil (SBI)?
- ¿Su política/gestión apoya la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño (CDN, 1989)?
- ¿La política de participación propone que las niñas y los niños deben ser escuchados (Shier, 2001)?
- ¿La política de participación propone que las niñas y los niños deben ser apoyados para expresar sus opiniones (Shier, 2001)?
- ¿Es un requisito de la política que las opiniones de las niñas y los niños deben tener debidamente en cuenta en la toma de decisiones (Shier, 2001)?
- ¿Es un requisito de la política que las niñas y los niños deben participar en la toma de decisiones (Shier, 2001)?
- ¿Es un requisito de la política que las niñas y los niños y las personas adultas compartan el poder y la responsabilidad de las decisiones (Shier, 2001)?
- ¿Existe un procedimiento que permita a las niñas y los niños participar en los procesos de toma de decisiones (Shier, 2001)?
- ¿Existe un procedimiento que permita a las niñas y los niños y personas adultas compartir el poder y la responsabilidad de las decisiones (Shier, 2001)?
 - ¿En qué aspectos puede codecidir la niña o el niño?, ¿es transparente el proceso?

4 EL 'QUÉ'

Las organizaciones realizan muchas tareas durante el día y la semana. El tiempo que tenemos a nuestra disposición en una jornada laboral en un servicio de bienestar infantil se llena fácilmente con conversaciones con familias y colegas, reuniones, grabaciones y llamadas telefónicas. Es como si las tareas nunca terminaran. Es fácil estar inmerso en tareas sin pensar más en si las actividades están en línea con la declaración de la misión de su organización (el "Por qué" de su organización) o no.

Para ser más consciente de lo que su organización hace a diario, y para ser más analíticas al respecto, sugerimos algunos consejos para reflexionar y considerar si las actividades benefician la misión de su organización o no.

Preguntas para ayudar a explorar el "Qué" de su organización:

- ¿Tienes curiosidad por saber qué está sucediendo en la práctica?
- ¿Qué hace su organización para promover la participación de las niñas y los niños en el campo del bienestar infantil?
- ¿Eres consciente de que puedes encontrar respuestas en la práctica?
- ¿Consulta a sus trabajadores/as sociales/profesionales?
- ¿Cómo evalúa la confianza entre el gobierno, la organización y profesionales / trabajadores/as sociales?
- ¿Cuáles son los factores que complican?, ¿cómo lidias con ellos?

- ¿Cuál es la tarea/papel de las y los profesionales con respecto a la participación de las niñas y los niños?
- ¿Su fuerza laboral profesional trabaja de una manera que les permita escuchar a las niñas y los niños (Shier, 2001)?
- ¿Tiene su fuerza de trabajo profesional una gama de ideas y actividades para ayudar a las niñas y los niños a expresar sus puntos de vista (Shier, 2001)?
 - ¿"Confía" en la competencia de sus profesionales/trabajadores/as sociales?
 - ¿Qué competencias espera que demuestren sus empleados/as?
 - ¿Qué métodos y herramientas utilizan las y los profesionales cuando se comunican con niñas y niños?
 - ¿Están las y los profesionales debidamente capacitados para comunicarse con las niñas y los niños?
 - ¿Cuánto tiempo pasan juntos las y los profesionales con las niñas y los niños y los padres/ las madres?
 - ¿Cuánto tiempo pasan las y los profesionales con niñas/niños de manera individual?
- ¿Participan las niñas y los niños más en la toma de decisiones sobre sus futuras trayectorias?
 - ¿Permite el proceso de toma de decisiones que su fuerza de trabajo tenga en cuenta las opiniones de las niñas y los niños () (Shier, 2001)?
- ¿Las y los profesionales involucrados con niños/as se involucran como socios/as colaboradores o no?
- ¿"Practicas lo que predicas" (= cultura de organización)?

Sin embargo, su contexto, y más específicamente los principios y métodos de los derechos del niño/a relacionados con el "Cómo", determinan lo que su organización puede hacer y hará para cumplir la misión.

5 Principios para promover la participación de las niñas y los niños y su interés superior

Los derechos del niño/a son una parte específica del contexto del bienestar y la protección de la infancia. La Convención sobre los Derechos del Niño (1989) comprende *artículos interrelacionados e indivisibles* que definen los derechos de participación de las niñas y los niños . Estos incluyen los artículos 2, 3, 5, 6, 12, 13, 19 y más. Además, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño va acompañada de observaciones generales que ofrecen orientaciones detalladas ([véase Marco jurídico compartido y conceptos básicos relativos a la participación de los niños, Resumen para profesionales](#)).

Según Lansdown (2018), las niñas y los niños pueden participar en la toma de decisiones de tres maneras: consultiva, colaborativa y dirigida por niñas y niños. Todas estas formas pueden ser apropiadas y dependerá del contexto. El encuentro entre las niñas y los niños y las y los profesionales puede comenzar con la consulta del niño/a, y más tarde, cuando sea razonable, se orienta hacia actividades colaborativas y dirigidas por niños y niñas.

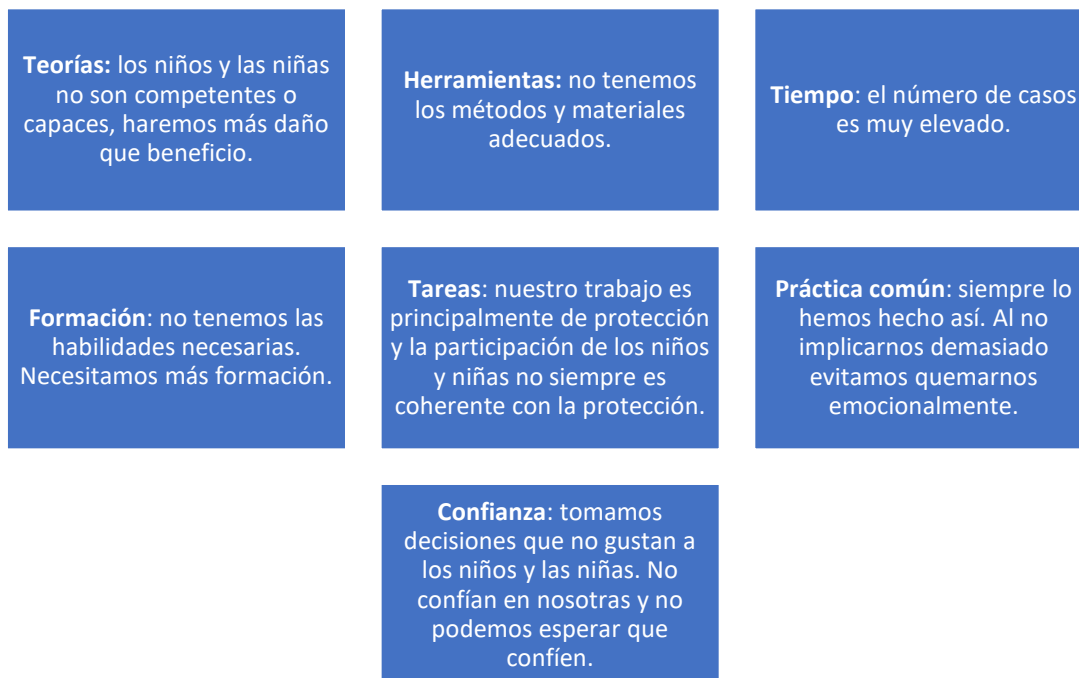
Hay mucha participación simbólica con las niñas y los niños en el trabajo de bienestar infantil. Para resolver este problema, el proyecto PANDA promueve el concepto de colaboración, para asegurarse de que incluso las niñas y los niños se involucren como socios/as colaboradores. Esto significa que ambas partes (la niña o el niño y el/la profesional) entran en un proceso de co-creación, trabajando juntos en los problemas.

Sin embargo, hay complejidades en la práctica. Estas incluyen:

- El miedo relacionado con la participación de las niñas y los niños en los procesos de toma de decisiones: podría perjudicarlos, decepcionarlos y no cumplir sus expectativas.
- ¿Podemos incluir a las y los jóvenes (¿qué tan jóvenes?) ¿niños/as?
- ¿Son las niñas y los niños competentes y capaces?
- ¿Cómo incluimos a las niñas y los niños?
- ¿Cómo respetamos la renuncia o la negativa de las niñas y los niños a participar (la participación es un derecho, no una obligación)?
- ¿Cuáles son las mejores maneras de hacerlo?

En conversaciones con profesionales del bienestar infantil, Winter (2009; 2011) encontró barreras comunes, etiquetadas como "las 7 'T'" como se muestra a continuación:

Figura 3: Las siete 'T'; tomado de Winter (2009; 2011) .



Para ayudar a superar las barreras indicadas anteriormente y promover la participación de las niñas y los niños, nos apoyamos en:

- la Convención sobre los Derechos del Niño (1989), que proporciona un conjunto de principios rectores a nivel mundial;
- las listas específicas de principios prácticos diseñadas en la Observación General Nº 12 (Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas, 2009, pp. 29-31, párrafo 134);
- la Observación General Nº 14 (Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas, 2013, pp. 13-17, párrafos 53-79).

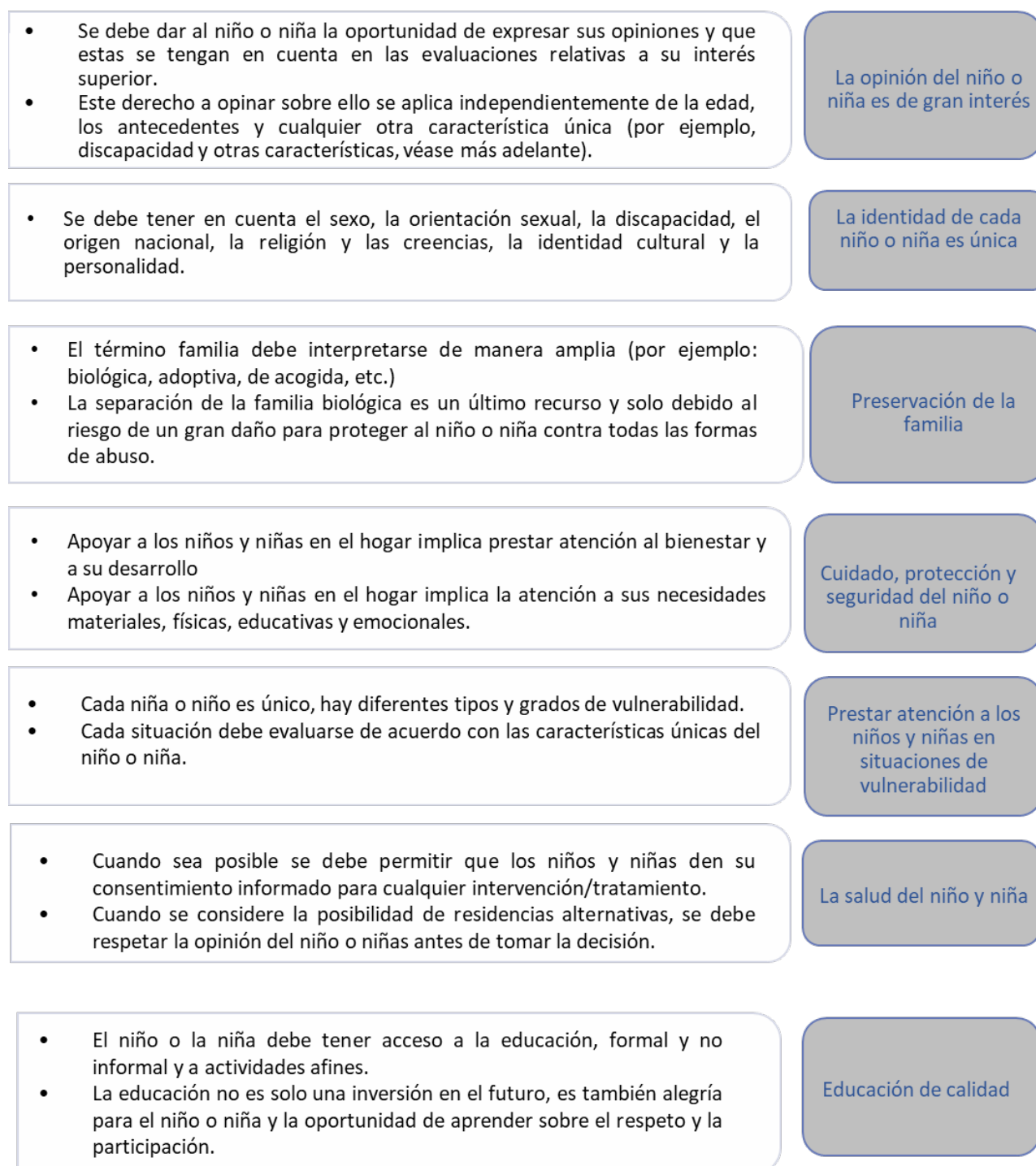
Estos se representan en la Figura 4 - Principios prácticos para promover los derechos de participación de las niñas y los niños y Figura 5 - Principios prácticos para promover el interés superior del niño o de la niña. La Convención de las Naciones Unidas y los principios prácticos forman las directrices para las personas encargadas de formular políticas, personal funcionario, administradores/as y profesionales, e informan de la práctica diaria de las y los profesionales para garantizar que trabajen de manera

participativa con niñas y niños. La combinación de los derechos de participación y el interés superior del niño o de la niña siempre deben ir de la mano.

Figura 4: Principios prácticos para promover los derechos de participación de las niñas y los niños (tomado del Consejo de Cooperación Anual N° 12 de la Convención sobre los Derechos del Niño)

Sea transparente e informativo/a	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información apropiada para la edad. • Ser informado/a de que puede expresar sus opiniones libremente.
Voluntario	<ul style="list-style-type: none"> • Asegúrese de que el niño o niña no se sienta obligado/a a expresar opiniones
Sé respetuoso/a	<ul style="list-style-type: none"> • Ser consciente del contexto socioeconómico, ambiental y cultural de los niños y niñas
Pertinente	<ul style="list-style-type: none"> • Las cuestiones sobre las que se pide a los niños y niñas que expresen sus opiniones deben ser de verdadera relevancia para sus vidas. • Deben estar capacitados/as para abordar cuestiones relevantes para sí mismos/as
Enfoque adaptado a los niños y niñas	<ul style="list-style-type: none"> • El entorno, los métodos de trabajo y las herramientas deben adaptarse a las capacidades y competencias de los niños y niñas
Inclusivo para todos los niños y las niñas	<ul style="list-style-type: none"> • incluidos los niños y las niñas y, en particular los niños y niñas en situación de marginación
Con el apoyo de la formación	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas adultas necesitan habilidades de comunicación y estar preparadas para trabajar en colaboración con el niño o niña
Seguro y Sensible al riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Los adultos tienen la responsabilidad de minimizar el riesgo de violencia para los niños y niñas o cualquier otra consecuencia negativa de su participación.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Los niños y niñas deben ser informados/as de cómo se han interpretado y utilizado sus puntos de vista. • Los niños y las niñas deben recibir retroalimentación clara sobre cómo su participación ha influido en los resultados.

Gráfico 5: Principios prácticos para promover el interés superior del niño (tomado del Comité de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño N° 14)



6 Implementación de cambios - algunos consejos prácticos¹

La implementación de cualquier nuevo enfoque requiere reflexionar y aprender en todos los niveles de una organización. En otras palabras, es un proceso dinámico o un viaje de aprendizaje. Al principio, determinamos lo que queremos ver cambiado (futuro deseado) y diseñamos planes realistas cuyos objetivos sean alcanzables. Estos se evalúan y ajustan regularmente si es necesario².

Sin embargo, la implementación no es lo único. Uno de los mayores puntos de aprendizaje del proyecto PANDA es la importancia de la historia, el contexto y la cultura y que todos porque somos parte de un sistema mayor. Las organizaciones son como sistemas vivos, que operan con valores específicos en una cultura concreta. En este sentido, la elección de una teoría, modelo, marco o enfoque, especialmente cuando se basa en una cultura diferente a nuestro contexto, debe hacerse con mucho cuidado y conciencia.

Si realmente queremos que las niñas y los niños y las familias participen en los Sistemas de Bienestar Infantil (SBI), tengan voz y se conviertan en socios y socias en la co-creación de un proyecto para su cambio, requiere un cambio de paradigma. La forma en que las personas son contratadas por los servicios está cambiando de una actitud centrada en la solución y orientada a las fortalezas. Elegir la participación es como elegir una visión y esto puede o no ser congruente con los paradigmas existentes en su sociedad, organización o sistema de bienestar infantil. Lo mismo se aplica a la elección sobre un cambio de paradigma.

Con una implementación es importante hacer posible la práctica deseada, apoyarla y salvaguardarla. Un proceso de implementación debe construirse alrededor de la práctica; es la práctica la que guía la implementación. Con la implementación, el objetivo es habilitar, apoyar y asegurar la práctica.

Se requiere un liderazgo sólido y un compromiso obvio de los y las líderes. Las y los responsables políticos deben dar visión y dirección, pero no necesitan tener todas las respuestas o soluciones. Nos gusta la frase "*Sé el viento bajo las alas del practicante*", para representar cómo debería ser esto. Para poder aprender nuevas habilidades y nuevas formas de trabajar, se necesita un entorno que ofrezca al personal el espacio necesario y posibilidades de prueba y error.

Los y las responsables políticos y las y los líderes deben "predicar con el ejemplo" o "*practicar lo que predicar*". Si creemos que la participación debe ocurrir a través de la colaboración entre las partes involucradas, debemos entender la fuerte influencia de los procesos paralelos entre las y los empleados en diferentes niveles administrativos en una organización. Debemos modelar formas colaborativas de trabajar y, debido a que esto lleva tiempo, debemos reducir la velocidad. Debemos dejar que el proceso ocurra entre los y las profesionales y dejar que piensen en los problemas, guiándolos haciendo preguntas, permitiéndoles llegar a soluciones antes de que impongamos las nuestras. Recuerda: "*Solo puedes ir más rápido, pero juntos llegaréis mucho más lejos*".

¹ El texto de este capítulo se basa en el testimonio de Nele Haeden sobre la implementación de Signs of Safety en su propia organización. Agency Growing Up, Flandes, Bélgica. Puede leer la historia completa en <https://reacch.eu>, Haedens, N. (2023). *Implementation of Signs of Safety as a learning journey*. Proyecto europeo Erasmus+ KA202, "Participación y colaboración para la acción", acrónimo PANDA, septiembre de 2020 – agosto de 2023 <https://reacch.eu/>

² Implementar es reflexionar. Trabajo basado en la evidencia y la implementación de intervenciones en el cuidado de las y los jóvenes. Lección pública 18/05/2011 por el Dr. L. Boendermaker, Profesor de Implementación en el Cuidado de la Juventud en la Universidad de Ciencias Aplicadas de Ámsterdam

7 Aprendizaje y desarrollo en su organización

El proyecto PANDA no establece un plan de acción fijo para la implementación del trabajo participativo con niñas y niños, sino que estamos enfatizando a que responsables políticos y a gerentes sobre la importancia de examinar su "Por qué", "Cómo" y "Qué", para crear un entendimiento común.

En consecuencia, puede ser útil para las y los funcionarios y responsables políticos informarse sobre las competencias, actitudes, conocimientos y habilidades que están alineados con un enfoque colaborativo cuando se trata de la participación de las niñas y los niños.

En las figuras 6 y 7 se presentan declaraciones que pueden ayudar a apoyar la política de reclutamiento de personal y a mapear las necesidades de capacitación entre las y los empleados. La pregunta a considerar es si estas actitudes, conocimientos y habilidades son parte de los criterios de reclutamiento en su organización / servicio. Además, ¿son estas actitudes, conocimientos y habilidades parte del personal?

Tenga en cuenta que los derechos de participación de las niñas y los niños no son solo el artículo 12, sino que para que el artículo 12 surta efecto, también deben utilizarse los artículos 2, 3, 5, 6 y 13. Las notas 6 y 7 comienzan con referencias a estos artículos interrelacionados y con referencia a las Observaciones Generales más importantes de la Convención sobre los Derechos del Niño N° 7, 12 y 14 (Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas, 2005, 2009, 2013).

El personal de cualquier organización es el recurso más importante para lograr la participación mediante la colaboración con niñas y niños. Los y las profesionales son los que pueden aprender nuevas formas de trabajar con los niños/as, por lo que es esencial contar con profesionales especializados, así como una formación y supervisión continuas. Esto ayuda a establecer una relación complementaria y de confianza en la que el niño o niña se sienta cómodo para expresar sus preocupaciones, intereses y circunstancias. Esta forma de trabajar, además, puede crear sinergias de colaboración y participación en equipos que, sin duda, impactarán a quienes participen en sus acciones de cuidado infantil. Las organizaciones deben promover la inteligencia de los equipos (Cembranos y Medina, 2003) para que construyan su «*know-how*», aprovechando el conocimiento colectivo y la interacción de las y los responsables de integrar nuevos aprendizajes. Trabajar en este contexto también puede influir significativamente en la cultura de la organización.

Figura 6: Declaraciones de reflexión sobre la política de contratación y las necesidades de formación en consonancia con los derechos de participación de las niñas y los niños.

Actitud	Conocimiento	Habilidades
Poder hacer suyos los artículos 2, 3, 5, 6, 12 y 13 de la Convención sobre los Derechos del Niño/a y las Observaciones generales N° 7, N° 12 y N° 14	Conocimiento detallado de los artículos 2, 3, 5, 6, 12 y 13 de la Convención sobre los Derechos del Niño/a y de las Observaciones generales N° 7, N° 12 y N° 14	Poder aplicar los diferentes elementos de los artículos 2, 3, 5, 6, 12 y 13 de la Convención sobre los Derechos del Niño/a y las Observaciones generales N° 7, N° 12 y N° 14
Una actitud informativa y abierta a niños y niñas muy (0-3 años) y (4-6 años)	Conocimiento sobre el desarrollo social y cognitivo de las niñas y los niños	Habilidades sobre cómo dar información apropiada para la edad de los niños/as muy
Ver al niño/a como un ser humano libre que respalda el	Conocimiento del carácter voluntario de expresar opiniones	Habilidades para evitar obligar a los niños/as a expresar sus puntos de vista

Actitud	Conocimiento	Habilidades
derecho del niño/a a la privacidad		
Respeto a todos los niños/as; especialmente grupos minoritarios	Conocimiento sobre la diversidad cultural entre los niños/as	Habilidades para actuar respetuosamente con todos los niños/as; Además, los grupos minoritarios de niños/as
Capacidad para poner sobre la mesa las cuestiones que preocupan	Conocimiento de la última teoría sobre niños/as en riesgo	Habilidades para hacer que los temas de interés sean comprensibles para los niños/as
Actitud para conectarse e interactuar con bebés y niños/as	Conocimiento sobre las capacidades y la diversidad de los niños/as	Habilidades en el juego, las actividades y el uso de diferentes herramientas para apoyar a los niños/as a expresar sus puntos de vista y comunicarse
Actitud no discriminatoria por motivos de discapacidad, sexualidad, religión, etnia, idioma, cultura y patrimonio	Conocimiento sobre los derechos de los niños y niñas con discapacidad. Conocimiento cultural sobre grupos minoritarios de riesgo.	Habilidades en el lenguaje corporal y el uso de herramientas de comunicación
Ver a los niños/as como socios/as para comunicarse y co-crear	Conocimiento sobre la capacidad de los niños/as para comunicarse y actuar en colaboración	Habilidades en la comunicación con niños/as y en la interacción colaborativa con niños/as .
Reconociendo que la participación también puede poner en peligro a los niños/as	Conocimiento sobre las posibles consecuencias negativas para los niños/as que participan en el bienestar infantil en casos de protección	Habilidades para hacer planes de protección para evitar cualquier daño, siempre que el niño/a exprese sus opiniones
Capacidad para hacer el seguimiento e informar a los niños/as cómo se han interpretado y utilizado sus puntos de vista	Conocimiento de los modelos de participación que definen la participación como un proceso, más que un acontecimiento de una sola vez	Habilidades en la interpretación de expresiones de niños/as , gestos y lenguaje infantil en general.

Gráfico 7: Declaraciones de reflexión sobre la política de contratación y las necesidades de formación en consonancia con el interés superior del niño o de la niña

Actitud	Conocimiento	Habilidades
Poder hacer suyos los artículos 2, 3, 5, 6, 12 y 13 de la Convención sobre los Derechos del Niño/a y las Observaciones generales Nº 7, Nº 12 y Nº 14	Conocimiento detallado de los artículos 2, 3, 5, 6, 12 y 13 de la Convención sobre los Derechos del Niño/a y de las Observaciones generales Nº 7, Nº 12 y Nº 14	Ser capaz de llevar a cabo los diferentes elementos de los artículos 2, 3, 5, 6, 12 y 13 de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño/a y las Observaciones generales I Nº 7, Nº 12 y Nº 14 de manera hábil, matizada y discreta
Persuadir que la opinión del niño/a pequeño es de gran interés, también la de los que tienen discapacidades o pertenecen a grupos minoritarios	Conocimiento sobre grupos minoritarios y niños/as con discapacidades	Habilidades para incluir y evaluar las opiniones de los niños/as en relación con el principio del interés superior del niño
Reconocimiento de que la identidad de cada niño/a es única	Conocimientos acordes a la marginación por razón de sexo, orientación sexual, discapacidad, nacionalidad, religión y creencias e identidad cultural	Habilidades para hacer conexión e interactuar con niños/as de diferentes orígenes
Creencias según las unidades familiares Reconocimiento del valor de la preservación de la familia	Conocimiento de los métodos específicos en el servicio que sirve de referencia teórica para los y las profesionales que trabajan con niños/as	Habilidades en cómo perseverar en el valor de la familia en casos de inseguridad.
Capacidad para garantizar la protección y el cuidado del bienestar del niño/a	Conocimiento de las posibilidades de protección y cuidado para el bienestar del niño/a	Habilidades para proteger y cuidar el bienestar del niño/a
Capacidad para considerar la situación de vulnerabilidad del niño/a	Conocimiento de las posibles situaciones de vulnerabilidad de los niños/as	Habilidades para actuar en posibles situaciones de vulnerabilidad de los niños/as
Ser sensible a la salud del niño/a	Conocimiento de las necesidades de salud de los niños/as	Habilidades en el cuidado de la salud de los niños/as
Capacidad para dar acceso a una educación de calidad	Conocimiento de los sistemas educativos y accesibilidades	Capacidad para proporcionar educación de calidad para el niño/a

A partir de estas dos figuras (6 y 7) que diferencian en detalle entre actitud, conocimiento y habilidades, hemos elaborado en resumen, las competencias más importantes necesarias entre el personal para enmarcar la participación de las niñas y los niños como un proceso colaborativo (ver Anexo 4).

8 Epílogo

Las directrices presentadas en este documento deben adaptarse a su contexto organizativo y al grupo de niños y niñas con los que estén trabajando, por ejemplo, niñas/os, niños/as con discapacidades, niños/as de grupos minoritarios, niña/os en contacto con servicios sociales como bienestar infantil, protección infantil y otras organizaciones. Las diferentes partes del mismo se pueden aplicar de manera flexible. Sus organizaciones pueden pasar por todas las partes o simplemente hacer uso de componentes específicos, como las preguntas, para explorar el "Por qué" de su organización (consulte el apéndice 1).

Finalmente, queremos destacar que la implementación del trabajo participativo con niñas y niños, es un proceso; es un trabajo continuo y no un hecho aislado. Las organizaciones siempre están cambiando; algunos/as colegas terminan su trabajo y otros nuevos solicitan los puestos vacantes. La tarea principal de los y las líderes siempre debe ser establecer la narrativa sobre por qué existe su organización, su visión y declaración de misión (el "Por qué") debe comunicarse regularmente al personal, y la dirección estratégica debe discutirse y seleccionarse (el "Cómo"). Si el "Por qué" y el "Cómo" se hacen explícitos en su organización, en sentido figurado, la fuerza laboral puede identificar la "dirección estratégica" y equiparse para estar seguros en el viaje. La fuerza laboral se sentirá motivada para aprender nuevas habilidades, compartir experiencias entre sí y colaborar para trabajar en la misión colectiva y promover la cultura organizacional de participación y colaboración con las niñas y los niños y dentro de las organizaciones.

9 Apéndice 1: Preguntas para explorar el "por qué" de su organización

- ¿Cuál es el propósito de su organización?
- ¿Cuál la misión y visión de su organización?
- ¿Incluye referencia a las niñas y los niños, sus derechos y/o sus derechos de participación?
- ¿Todas las personas de su organización son conscientes de la misión, es decir, todos tienen la misma mentalidad?
- ¿Tienen una imagen compartida de la visión de la organización? Si no es así, ¿se puede llegar a un acuerdo?
- Cuando hablas de participación en su organización, ¿qué quiere decir?
- ¿Cuáles son los principales problemas culturales con respecto a la participación de las niñas y los niños?
- ¿Cuáles son los valores importantes con respecto a las niñas y los niños en riesgo?
- ¿Qué beneficios crees que podría aportar un trabajo colaborativo entre niñas, niños y profesionales en tu organización?
- ¿Por qué es útil la voz de los niños y de las niñas?
- ¿Por qué ha elegido o podría elegir una organización y/o política participativa?
- ¿Elige ser una organización participativa porque debes hacerlo, o es porque es la ley?
- ¿Cuál es su propia motivación para respaldar una organización y/o política participativa?
 - ¿Estás listo para escuchar a los niños y a las niñas (Shier, 2001)?
 - ¿Está listo para apoyar a los niños y a las niñas a expresar sus puntos de vista (Shier, 2001)?
 - ¿Está listo para tener en cuenta las opiniones de los niños y las niñas (Shier, 2001)?

- ¿Estás listo para dejar que los niños y las niñas se unan en sus procesos de toma de decisiones (Shier, 2001)?
- ¿Estás listo para compartir algo de tu poder adulto con niños y niñas (Shier, 2001)?

10 Apéndice 2: Preguntas para explorar el «cómo» de su organización

- ¿Cómo está funcionando su organización?
- ¿Qué modelo teórico o marco utiliza su organización para lograr su propósito (la misión)?
- ¿La forma en que promueve la participación de las niñas, y los niños contribuye a sus objetivos estratégicos y cumple con su declaración de misión?
- ¿Qué principios tiene su organización con respecto a la participación de las niñas y los niños en los Servicios de Protección y Bienestar Infantil (SBI)?
- ¿Su política/gestión apoya la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño/a (CDN, 1989)?
- ¿La política de participación propone que las niñas y los niños deben ser escuchados (Shier, 2001)?
- ¿La política de participación propone que las niñas y los niños deben ser apoyados para expresar sus opiniones (Shier, 2001)?
- ¿Es un requisito de la política que las opiniones de las niñas y los niños deben tener debidamente en cuenta en la toma de decisiones (Shier, 2001)?
- ¿Es un requisito de la política que las niñas y los niños deben participar en la toma de decisiones (Shier, 2001)?
- ¿Es un requisito de la política que las niñas y los niños y las personas adultas compartan el poder y la responsabilidad de las decisiones (Shier, 2001)?
- ¿Existe un procedimiento que permita a las niñas y los niños participar en los procesos de toma de decisiones (Shier, 2001)?
- ¿Existe un procedimiento que permita a las niñas y los niños y personas adultas compartir el poder y la responsabilidad de las decisiones (Shier, 2001)?
 - ¿En qué aspectos puede codecidir la niña o el niño?, ¿es transparente el proceso?

11 Apéndice 3: Preguntas para explorar el «qué» de su organización

- ¿Tienes curiosidad por saber qué está sucediendo en la práctica?
- ¿Qué hace su organización para promover la participación de las niñas y los niños en el campo del bienestar infantil?
- ¿Eres consciente de que puedes encontrar respuestas en la práctica?
- ¿Consulta a sus trabajadores/as sociales/profesionales?
- ¿Cómo evalúa la confianza entre el gobierno, la organización y profesionales / trabajadores/as sociales?
- ¿Cuáles son los factores que complican?, ¿cómo lidias con ellos?
- ¿Cuál es la tarea/papel de las y los profesionales con respecto a la participación de las niñas y los niños?
- ¿Su fuerza laboral profesional trabaja de una manera que les permita escuchar a las niñas y los niños (Shier, 2001)?
- ¿Tiene su fuerza de trabajo profesional una gama de ideas y actividades para ayudar a las niñas y los niños a expresar sus puntos de vista (Shier, 2001)?
 - ¿"Confía" en la competencia de sus profesionales/trabajadores/as sociales?

- ¿Qué competencias espera que demuestren sus empleados/as?
- ¿Qué métodos y herramientas utilizan las y los profesionales cuando se comunican con niñas y niños?
- ¿Están las y los profesionales debidamente capacitados para comunicarse con las niñas y los niños?
- ¿Cuánto tiempo pasan juntos las y los profesionales con las niñas y los niños y los padres/madres?
- ¿Cuánto tiempo pasan las y los profesionales con niñas/niños de manera individual?
- ¿Participan las niñas y los niños más en la toma de decisiones sobre sus futuras trayectorias?
 - ¿Permite el proceso de toma de decisiones que su fuerza de trabajo tenga en cuenta las opiniones de las niñas y los niños () (Shier, 2001)?
- ¿Las y los profesionales involucrados con niños/as se involucran como socios/as colaboradores o no?
- ¿"Prácticas lo que predicas" (= cultura de organización)?

12 Apéndice 4: Se necesitan competencias importantes entre el personal para enmarcar la participación de las niñas y de los niños como un proceso colaborativo

Competencias con arreglo a los artículos 2, 3, 5, 6, 12 y 13 de la Convención sobre los Derechos del Niño (derechos de participación)

- Ser capaz de informar a las niñas, y los niños, de una manera abierta y apropiada para su edad.
- Poder permitir que las niñas, y los niños expresen sus puntos de vista de una manera no convincente y con respeto por su privacidad.
- Ser capaz de actuar respetuosamente con a las niñas, y los niños, también con aquellos de grupos minoritarios.
- Ser capaz de actuar de forma participativa en situaciones de preocupación.
- Ser capaz de interactuar con bebés, niñas y niños mediante el uso de herramientas adaptadas.
- Ser capaz de interactuar con las niñas, y los niños de una manera no discriminatoria.
- Ser capaz de interactuar en colaboración con las niñas, y los niños.
- Poder hacer planes de protección de forma participativa con las niñas, y los niños en riesgo.
- Ser capaz de pasar por un proceso participativo con las niñas, y los niños.

Competencias de conformidad con los artículos 2, 3, 5, 6, 12 y 13 de la Convención sobre los Derechos del Niño (interés superior del niño/a)

- Ser capaz de incluir y evaluar las opiniones de las niñas, y los niños en relación con su interés superior.
- Ser capaz de establecer conexiones e interactuar con las niñas, y los niños de diversos orígenes.
- Ser capaz de actuar por el mejor interés de las niñas y los niños en relación con las necesidades de la familia.
- Ser capaz de proteger y cuidar las niñas, y los niños con respecto a su bienestar.
- Ser capaz de actuar en posibles situaciones de vulnerabilidad.
- Ser capaz de cuidar la salud de las niñas y los niños.
- Ser capaz de proporcionar una educación de calidad a las niñas y a los niños.

13 Referencias

- Cembranos, F., & Medina, J. A. (2003). *Grupos inteligentes. Teoría y práctica del trabajo en equipo*. Madrid, Spain: Editorial Popular.
- Lansdown, G. (2018). *Conceptual Framework for Measuring Outcomes of Adolescent Participation*. . New York: Unicef.
- Shier, H. (2001). Pathways to participation: openings, opportunities and obligations. *Children & society*, 15(2), 107-117. doi:10.1002/chi.617
- Sinek, S. (2009,2019). *Start with why. How great leaders inspire everyone to take action*. Gran Bretaña: Penguin Random House UK.
- Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas. (2005). Observación general Nº 7 (2005): Aplicación de los derechos del niño en la primera infancia, 20 de septiembre de 2006, CRC/C/GC/7/Rev.1. Extraído de <https://www.refworld.org/docid/460bc5a62.html>
- Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas. (2009). Observación general Nº 12 (2009): El derecho del niño a ser escuchado, CRC/C/GC/12. Extraído de <https://www.refworld.org/docid/4ae562c52.html>
- Comité de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas. (2013). Observación general Nº 14 (2013) sobre el derecho del niño a que su interés superior sea una consideración primordial (párrafo 1 del artículo 3). Extraído de <https://www.refworld.org/docid/51a84b5e4.html>
- Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. (1989). La Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. Extraído de http://353ld710iigr2n4po7k4kgvv-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2010/05/UNCRC_PRESS200910web.pdf
- Winter, K. (2009). Las relaciones importan: los problemas y las perspectivas de las relaciones de los trabajadores sociales con los niños bajo cuidado. *Trabajo Social Infantil y Familiar*, 14(4), 450-460. doi:10.1111/j.1365-2206.2009.00628.x
- Winter, K. (2011). *Construir relaciones y comunicarse con niños : una guía práctica para trabajadores sociales*. Londres: Routledge.