



UNA VENTANA DE OPORTUNIDAD

Programas con y para niñas adolescentes



EMpower

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo se nutrió del aporte de un gran número de personas— niñas adolescentes, jóvenes, investigadores y expertas programáticas. Esta multiplicidad de miradas nos ayudó a apreciar más claramente las distintas realidades que viven las niñas durante la adolescencia temprana. Asimismo, nos ayudó a conocer y entrar en contacto con las diferentes organizaciones que trabajan con niñas adolescentes, interiorizándonos sobre los desafíos y oportunidades que surgen a la hora de involucrarlas en el desarrollo e implementación de sus programas. Estas niñas, que se encuentran en plena transición hacia la pubertad, necesitan que se invierta tanto en su presente como en su futuro. Esperamos que esta publicación ayude a identificar oportunidades para invertir más y mejor en su desarrollo.

Este informe fue elaborado por Jennifer Catino y Emily Battistini. Su trabajo se nutrió de la rica experiencia recogida a través de interacciones con un grupo de organizaciones que trabajan con niñas adolescentes. Nuestro profundo agradecimiento a ambas por su profesionalismo y flexibilidad.

Cynthia Steele planteó la necesidad inicial de llevar a cabo esta investigación y le dio forma al informe final. Kristen Woolf y Nisha Dhawan hicieron aportes fundamentales, diseñando y lideraron las actividades de investigación participativa que se llevaron a cabo con un grupo de niñas adolescentes en Ghana e India. Lee Colaluca lideró el proceso de desarrollo del informe final. También extendemos nuestro agradecimiento a Jailan Zayan y Daniel Parnetti por su revisión y edición del informe, y a Steve Tierney de Alike Creative, por su trabajo de diseño y diagramación.

Agradecemos muy especialmente a las organizaciones socias de EMpower por haber compartido su tiempo y sabiduría al responder encuestas, participar en entrevistas, e intercambiar experiencias en un taller que llevamos a cabo en la Ciudad de México en marzo de 2019. Los hallazgos de esta investigación servirán como base para fortalecer nuestra agenda e impulsar la colaboración con nuestros socios, ayudándonos a diseñar experiencias más inclusivas, seguras y llenas de oportunidades para las niñas adolescentes.

También agradecemos a nuestras colegas investigadoras y responsables programáticas del ámbito internacional, quienes compartieron sus conocimientos sobre las necesidades de las niñas en esta etapa de sus vidas, así como una serie de apreciaciones prácticas sobre cómo desarrollar intervenciones programáticas que tengan en cuenta sus necesidades. Hacemos un reconocimiento especial a la Fundación NoVo por haber financiado este trabajo, y muy particularmente por el liderazgo, visión y solidaridad de Pamela Shifman, Jody Myrum y Ramatu Bangura.

Por último, dedicamos esta publicación a las niñas adolescentes que participan en los distintos programas respaldados por EMpower, así como a sus pares: ustedes nos inspiran, y esa inspiración nos motiva a seguir trabajando por y para cada una de ustedes, y junto a ustedes.

CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	4
ADOLESCENCIA TEMPRANA: UNA ETAPA DECISIVA PARA LAS NIÑAS	6
BREVE RESEÑA METODOLÓGICA	7
QUÉ REVELÓ LA INVESTIGACIÓN	8
La participación de las niñas adolescentes resulta esencial para el éxito de los programas	11
La participación y el compromiso de las familias es clave para el éxito de los programas	15
Los programas deben ser dinámicos y evolucionar en función de los intereses y necesidades cambiantes de las niñas	19
Las medidas para resguardar el bienestar y los derechos de las niñas son fundamentales para el éxito de los programas	23
Los vínculos entre las organizaciones comunitarias y las iniciativas globales sobre adolescencia temprana pueden ayudar a impulsar el fortalecimiento de los programas e investigaciones sobre niñas adolescentes	25
A MODO DE SÍNTESIS	27
ANEXO—METODOLOGÍA	28
ANEXO—REFERENCIAS SELECCIONADAS	31

RESUMEN EJECUTIVO

Las niñas¹ de entre 10 y 14 años de edad se encuentran en el umbral de una etapa turbulenta de sus vidas. El comienzo de la adolescencia trae aparejado cambios físicos y emocionales. En esa etapa se consolidan las normas sociales que guiarán su futuro. Para las niñas que viven en situación de pobreza o que carecen de un entorno adecuado para su desarrollo, estas transiciones pueden ser especialmente traumáticas.

Resulta esencial que todas aquellas personas que trabajamos para empoderar a las niñas, especialmente a aquellas que viven en situación de vulnerabilidad, comprendamos de qué manera se las puede ayudar durante esta etapa clave de sus vidas. Por lo general, se tiende a creer que las niñas que transitan la adolescencia temprana se encuentran “a salvo,” dado que ya han sorteado los riesgos de salud propios de la primera infancia y que aún no se han visto expuestas a los riesgos inherentes a la adolescencia plena. Sin embargo, es durante esta primera fase de la adolescencia cuando las niñas desarrollan los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas que determinarán su bienestar futuro. Es por eso que la adolescencia temprana ofrece una ventana de oportunidad única y decisiva para la prevención primaria.

Durante la década pasada el trabajo programático en este campo se centró en las niñas adolescentes en general, sin distinción de edades. La bibliografía especializada revela que la mayoría de los programas son diseñados para brindar asistencia e impulsar el desarrollo de las niñas que se encuentran en un rango etario más avanzado, entre los 14 y los 19 años. EMpower tiene la certeza de que, si se invierten recursos y esfuerzos a una edad más temprana, es posible lograr mejores resultados y cambios más duraderos y transformadores. Es por eso que decidimos emprender este recorrido: para profundizar nuestro conocimiento sobre las realidades y necesidades que enfrentan las niñas adolescentes, y para poder apoyarlas más efectivamente en su desarrollo personal.

Consideramos que los programas destinados a las niñas que transitan la adolescencia temprana tienen un enorme potencial para generar impactos positivos y duraderos. Al brindarles recursos y prestarles apoyo individualizado durante esta etapa decisiva de su desarrollo, se las ayudará a determinar cómo se perciben a sí mismas y cómo evolucionarán sus vidas.

Aunque resulte obvio, sabemos que una niña de 10 años es muy diferente de una de 16. No obstante ello, y tal como surge del análisis de distintas investigaciones y prácticas programáticas internacionales, sigue siendo necesario destacar la importancia y promover el avance de los programas destinados al empoderamiento de

las niñas adolescentes. Con este fin, EMpower trabajó con un equipo de investigadoras independientes, explorando las fortalezas de las prácticas programáticas vigentes en este campo y analizando cómo trabajan sus organizaciones socias con este grupo poblacional en cuatro regiones geográficas diferenciadas. A través de revisiones bibliográficas, análisis de programas, encuestas online a las organizaciones socias de EMpower, entrevistas a informantes claves (profesionales e investigadoras especializadas del ámbito internacional), y actividades participativas con niñas, concluimos que los programas que trabajan específicamente con y para niñas adolescentes son más comunes y se encuentran más desarrollados de lo que previamente se suponía.

Alrededor del mundo, las niñas que transitan la adolescencia temprana comparten desafíos e intereses comunes. Sin embargo, las distintas realidades locales determinan la forma en que los programas abordan los desafíos sociales, culturales, sanitarios y económicos que afrontan las niñas en sus vidas diarias. Algunas niñas enfrentan el desafío de un matrimonio precoz, otras viven en áreas asoladas por la violencia, mientras otras luchan contra el estigma cultural asociado a vivir con el VIH. Las soluciones a estos problemas son tan diversas como las personas y comunidades a las que afectan. A fin de encontrar puntos de contacto, realizamos una síntesis de los datos reunidos durante esta investigación y, sobre esa base, formulamos seis conclusiones principales:

1. El trabajo que actualmente llevan a cabo las organizaciones comunitarias con niñas que transitan la adolescencia temprana es mucho más innovador y focalizado de lo que previamente se suponía.

Las organizaciones comunitarias han pasado a ser una referencia en materia de buenas prácticas en el área de programas para la adolescencia temprana. Los programas implementados por estas organizaciones cuentan con un profundo conocimiento sobre cómo apoyar y empoderar a las niñas en sus respectivas comunidades. Estos programas han evolucionado y se han adaptado para brindar asistencia a las niñas jóvenes de manera efectiva, y se han vuelto más integrados a lo largo del tiempo.

2. La participación de las niñas adolescentes resulta esencial para el éxito de los programas.

Las organizaciones que obtienen los mejores resultados son las que promueven una participación activa de las niñas en todos los aspectos de sus programas—desde su diseño e implementación hasta su evaluación y ampliación en escala. Lo que varía es el grado y tipo de participación que se ofrece a las

1. Definimos como niña a cualquier persona de entre 10 y 19 años que se identifique a sí misma como tal. Reconocemos que ésta es una definición un tanto simplista si se tiene en cuenta el recorrido personal que muchas personas jóvenes deben emprender en relación a su identidad de género. Asimismo, somos conscientes de los mayores obstáculos que deben enfrentar las personas jóvenes que provienen de entornos marginados y que deciden adoptar una identidad de género determinada frente a las normas sociales vigentes, la situación económica y las expectativas que existen en sus comunidades.

niñas. Entre las estrategias empleadas se cuentan la participación en los procesos de toma de decisiones institucionales, la participación en el diseño e implementación de programas, y la colaboración como co-investigadoras para aspectos programáticos puntuales. Este tipo de iniciativas son un componente esencial de los programas que se centran en el empoderamiento de las niñas adolescentes.

3. La participación y el compromiso de las familias resulta clave para el éxito de los programas.

Para asistir e impulsar el desarrollo de las niñas que transitan la adolescencia temprana, los programas deben generar y desarrollar relaciones de confianza con sus familias y comunidades. Ello puede lograrse a través de actividades tales como obras de teatro callejero, días de recreación en familia, ferias de salud y presentaciones en el ámbito escolar. O bien a través de programas específicamente diseñados para madres/padres y miembros de la comunidad, o visitas a los hogares de las niñas. Establecer este tipo de vínculos requiere de esfuerzos constantes, pero trae aparejados beneficios significativos en términos de mayores niveles de efectividad programática.

4. Los programas deben ser dinámicos y deben evolucionar en función de los intereses y necesidades cambiantes de las niñas.

Los programas destinados a niñas que transitan la adolescencia temprana deben incluir contenidos comunes sobre pubertad, educación e higiene menstrual, e integridad corporal. Sin embargo, los programas más efectivos se adaptan a las necesidades particulares de los contextos en los que operan, respondiendo de manera flexible a los intereses, capacidades y necesidades cambiantes de las niñas. En ocasiones, puede resultar necesario diferenciar y agrupar a las niñas por edades, o bien buscar estrategias creativas que permitan sumar a los niños a los programas.

5. Las medidas para resguardar el bienestar y los derechos de las niñas son fundamentales para garantizar el éxito de los programas.

Los programas exitosos garantizan la seguridad y la protección de las niñas, aplicando estándares éticos altos en su diseño y ejecución. La mayoría de las organizaciones que trabajan con niñas adolescentes cuentan con políticas y prácticas institucionales claras que apuntan a resguardar el bienestar y los derechos de la niñez.

6. Los vínculos entre las organizaciones con programas comunitarios y las iniciativas globales sobre adolescencia temprana pueden ayudar a impulsar el fortalecimiento de los programas e investigaciones sobre niñas adolescentes.

Ampliar el alcance y escala de los programas y replicar modelos comunitarios en nuevos contextos puede resultar especialmente desafiante. A medida que expanden el alcance de sus programas (geográficamente o en términos de número de participantes), algunas organizaciones analizan la posibilidad de poner en marcha variantes programáticas innovadoras y nuevos enfoques de trabajo. Pero para llevar a cabo una ampliación programática exitosa se requiere de una base de evidencia que sigue siendo limitada, además de un fortalecimiento de las capacidades institucionales en términos de monitoreo y evaluación. Las organizaciones internacionales y comunitarias se beneficiarían por igual al establecer alianzas que permitan cerrar estas brechas y complementar las tareas de investigación con las de práctica programática. En este sentido, una mayor colaboración entre estos actores (incluso a nivel Sur-Norte) permitiría mejorar el intercambio de conocimientos sobre las prácticas programáticas en el área de la adolescencia temprana y aportaría los recursos necesarios para generar un impacto más amplio y profundo en el desarrollo y bienestar de las niñas adolescentes.

LO QUE VIENE

Los hallazgos de nuestra investigación apuntan a cinco medidas concretas que ayudarían a expandir las buenas prácticas, generar evidencia, intercambiar conocimientos y garantizar el flujo de recursos esenciales para fortalecer la práctica e investigación sobre programas destinados a niñas que transitan la adolescencia temprana.

- Otorgar a las organizaciones comunitarias locales los recursos financieros, materiales y técnicos que necesitan para mantener, evaluar y ampliar el trabajo que llevan a cabo. Resulta fundamental que este apoyo sea flexible y de largo plazo.
- Vincular a los profesionales especializados, al interior de cada región y entre las distintas regiones del mundo, de modo de crear comunidades de práctica dinámicas en las cuales las organizaciones del Sur y del Norte global puedan
- compartir, intercambiar y encontrar soluciones a desafíos comunes de manera conjunta.
- Facilitar la colaboración entre los ámbitos de la investigación y la práctica programática, de manera que las organizaciones comunitarias cuenten con el apoyo que necesitan para evaluar sus programas y fortalecer sus capacidades institucionales en este campo.
- Desarrollar plataformas que permitan compartir los conocimientos y experiencias de
- las organizaciones comunitarias locales, y ayudar a otros actores interesados a abordar los desafíos propios de los programas orientados a niñas adolescentes.
- Promover, defender y difundir el trabajo con niñas adolescentes, fomentando una mayor inversión en este grupo etario, visibilizando los programas innovadores y demostrando a la comunidad de donantes el impacto que pueden generar los esquemas de financiamiento flexibles y sustentables.

ADOLESCENCIA TEMPRANA: UNA ETAPA DECISIVA EN LA VIDA DE LAS NIÑAS

La adolescencia temprana es una etapa de cambios profundos: trae aparejada fluctuaciones hormonales, cambios físicos y vaivenes emocionales. El comienzo de la adolescencia es, también, el momento en que comienza a cobrar forma la identidad personal, se reafirman los valores y el deseo de individualidad entra en conflicto con la necesidad de pertenencia grupal. Para muchas niñas, esta etapa está marcada por una rápida consolidación de las normas tradicionales y la disminución del número de oportunidades que se encuentran a su disposición.

Muchas veces se subestima la importancia de esta etapa compleja en la vida de las niñas, ignorando que ofrece una oportunidad única y decisiva para generar un impacto duradero y transformador en su desarrollo. La inversión en la adolescencia temprana permite ayudar a las niñas adolescentes en un momento de cambios rápidos, brindándoles información, apoyo y ayudándoles a desarrollar sus habilidades para que puedan alcanzar su máximo potencial.

EMpower trabaja en diferentes regiones del mundo con el fin de empoderar y promover el desarrollo de las personas jóvenes en situación de vulnerabilidad, prestando especial atención a las niñas. EMpower ha decidido analizar el estado de la inversión filantrópica, programática y académica destinada al empoderamiento de las niñas adolescentes, indagando qué se está haciendo para apoyar su desarrollo, e identificando dónde se encuentran los conocimientos y experiencias programáticas más valiosas en este campo. Este cúmulo de conocimientos y experiencias representa un pilar fundamental para lograr un mayor desarrollo de programas específicos destinados a niñas adolescentes, así como para promover una mayor inversión estratégica en las niñas y en las organizaciones que apoyan su desarrollo.



Cuando comenzamos esta investigación, partimos del supuesto de que existían conocimientos y experiencias muy limitadas. Sin embargo, nuestra investigación reveló resultados inesperados y alentadores. El interés por los programas e investigaciones sobre niñas adolescentes está creciendo a nivel mundial. Varias organizaciones comunitarias están llevando a cabo un trabajo valioso y de vanguardia. Una parte significativa de este trabajo ha ido evolucionando hacia programas flexibles, integradores y multisectoriales que están siendo impulsados por las mismas niñas y que, por consiguiente, son receptivos a sus necesidades y las de sus comunidades.

LA PERSPECTIVA DE UNA NIÑA: *“Tuve mi primera menstruación a los 10 años y en ese momento no sabía nada. No le conté a mi mamá. Estaba muy asustada. Pensé que estaba enferma y me puse muy triste. Experimenté cambios emocionales. Me asustaba crecer y no quería dejar la niñez.” – Niña adolescente, México*



BREVE RESEÑA METODÓLOGICA

Para llevar a cabo esta investigación, EMpower trabajó con un equipo de consultoras independientes. El equipo investigador llevó a cabo una revisión de la bibliografía existente sobre niñas adolescentes, una búsqueda y posterior análisis de programas centrados en este grupo poblacional, encuestas online con las organizaciones socias de EMpower, entrevistas a informantes claves (profesionales e investigadoras especializadas del ámbito internacional), un taller presencial con referentes programáticos de América Latina y con niñas que participan en dichos programas, y actividades participativas con niñas adolescentes de diferentes edades (adolescencia temprana y avanzada).

La revisión bibliográfica (realizada entre junio y septiembre de 2018, y actualizada en abril de 2020) permitió identificar 123 artículos revisados por colegas y 50 artículos clasificados como literatura o documentación gris (no publicada oficialmente). El ejercicio de mapeo permitió identificar más de 50 programas destinados a niñas adolescentes a nivel global. Para conocer en profundidad el trabajo que llevan a cabo las organizaciones socias de EMpower con niñas que transitan la adolescencia temprana, en septiembre de 2018 se llevó a cabo una encuesta online a nivel internacional. Participaron 71 organizaciones y obtuvimos una tasa de respuesta del 93%.

Los hallazgos derivados de este proceso fueron posteriormente complementados con 20 entrevistas a informantes claves (profesionales e investigadoras especializadas). Del total de estas entrevistas, 10 se realizaron a socios activos de EMpower, seis a

profesionales de otras organizaciones, y cuatro a reconocidas investigadoras especializadas en el trabajo con niñas adolescentes. Asimismo, los datos cualitativos surgidos de esta fase del proyecto fueron complementados con las conclusiones derivadas de un taller destinado a responsables programáticas de organizaciones socias de EMpower en América Latina y a un grupo de niñas que participan en dichos programas. El taller tuvo lugar en marzo de 2019 en la Ciudad de México, contando con la participación de ocho organizaciones socias de EMpower de Argentina, Brasil, Colombia, México y Perú.

Con el fin de lograr la participación y escuchar las opiniones de las niñas, el equipo investigador estableció lazos de colaboración con distintos programas comunitarios, llevando a cabo una investigación participativa con niñas adolescentes jóvenes (adolescencia temprana) y niñas adolescentes mayores (adolescencia avanzada). Se hicieron ejercicios para indagar las percepciones de las niñas en Ghana, India, Sudáfrica y Vietnam. También se indagó a través de colaboraciones con las organizaciones que participaron en el taller de México. Cada ejercicio incluyó entre cinco y once niñas de 10 a 14 años de edad, con un promedio de siete participantes por grupo. Además, se realizaron grupos focales con niñas de la India y Ghana.

En la sección de anexos se incluye información adicional sobre las fuentes de datos y técnicas utilizadas para analizar los datos recogidos en cada fase del proyecto.

QUÉ REVELÓ LA INVESTIGACIÓN

El trabajo que actualmente llevan a cabo las organizaciones comunitarias con las niñas que transitan la adolescencia temprana es mucho más innovador y focalizado de lo que previamente se suponía.

El trabajo programático con y para niñas adolescentes se encuentra mucho más avanzado de lo que se suponía inicialmente. Durante la última década, con el desarrollo de investigaciones de gran escala como el Estudio Mundial sobre la Adolescencia Temprana (GEAS) y la Iniciativa de Investigación sobre Género y Adolescencia (GAGE), el interés global por la adolescencia temprana cobró mayor ímpetu. Ambos estudios permitieron complementar los conocimientos y experiencias previamente existentes, desarrollados por organizaciones como *Save the Children*, *Population Council*, *Rutgers Netherlands*, y *The Institute for Reproductive Health*.² De acuerdo con el nuevo consenso, el trabajo programático resulta más efectivo cuando se involucra a las niñas para que ellas mismas identifiquen y discutan estrategias que permitan satisfacer sus necesidades interdependientes.

Nuevas investigaciones realizadas en el marco de este proyecto sugieren que las organizaciones locales están desplegando un trabajo sumamente innovador en esta área. En la actualidad, estas organizaciones cuentan con programas flexibles que se ajustan y responden a las necesidades de las niñas adolescentes y que están alineados con la base de evidencias globales sobre cómo se debe apoyar, proteger y empoderar a las niñas en su tránsito hacia la pubertad.

Afortunadamente, estos programas locales no se ven afectados por las dificultades crónicas inherentes a los procesos de reclutamiento, retención e involucramiento de las niñas.

Las niñas que participan en los programas de las organizaciones comunitarias suelen incorporarse antes, permanecer por más tiempo, y realizar aportes significativos a lo largo de su recorrido por los programas.

En la actualidad, las organizaciones comunitarias son una referencia en materia de buenas prácticas en el trabajo programático sobre adolescencia temprana. Estas organizaciones incluyen grupos como *The Girls Legacy*, que lucha contra las prácticas patriarcales en Zimbabue; la organización *I Am a Girl*, que trabaja para combatir la discriminación por motivos de género en Barbados; y la Fundación Tiempo de Juego, que organiza actividades para ayudar a mantener a la niñez y las personas jóvenes a salvo de la violencia de las pandillas en Colombia. Este trabajo innovador y efectivo es sólo la punta del iceberg.

Organización destacada: THE GIRLS LEGACY

The Girls Legacy es una organización de Zimbabue que trabaja para erradicar la violencia de género y brindarle a las niñas y mujeres jóvenes los conocimientos y habilidades que necesitan para desarrollar su potencial. La pobreza es un problema muy extendido en Zimbabue. Como consecuencia de las normas tradicionales y religiosas vigentes en el país, las niñas se ven especialmente afectadas por ciertas prácticas perjudiciales y por importantes desafíos económicos. Las niñas suelen ser sacadas de la escuela y obligadas a contraer matrimonio precozmente para aliviar a sus familias de la carga financiera que supone mantenerlas. *The Girls Legacy* cuenta con diferentes programas, incluyendo una serie de clubes que trabajan con adolescentes dentro y fuera del ámbito escolar. Los clubes “Amber” están diseñados específicamente para niñas de 12 a 15 años de edad. La organización ha incorporado el concepto de programas ajustados a cada edad, que se van ampliando a medida que las niñas crecen, y ayudan a fomentar vínculos que perduran hasta la adolescencia tardía. “Cartas a mi padre” es una publicación que brinda a las niñas una plataforma para conversar sobre las experiencias y problemáticas de género que afectan sus vidas diariamente. *The Girls Legacy* creó un personaje de dibujo animado llamado Zvipo, que homenajea a las niñas de raza negra y juega un importante rol en las actividades de divulgación de la organización.

2. Para acceder a las fuentes de documentación sobre trabajo programático con niñas que transitan la adolescencia temprana, remitirse a la sección Referencias Seleccionadas al final del presente documento.

Más del 80 por ciento de las organizaciones socias de EMpower que fueron entrevistadas para esta investigación cuentan con programas para niñas que transitan en la adolescencia temprana, trabajando activamente en esta área programática. Casi el 65 por ciento utiliza enfoques y contenidos programáticos específicos para estas niñas (ver gráficos 1 y 2). Estas estadísticas son aplicables sólo a aquellos socios de EMpower que fueron entrevistados en septiembre de 2018. Pero los datos cualitativos reunidos de otras fuentes—incluso a través de entrevistas a otras organizaciones internacionales y comunitarias que ejecutan programas e investigaciones sobre niñas que

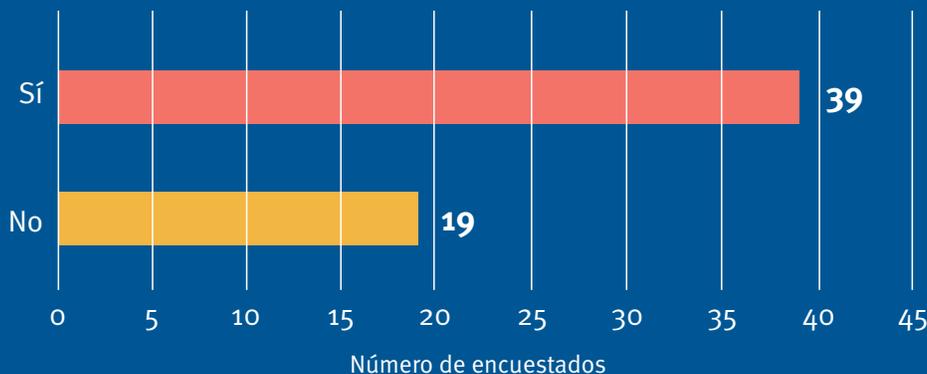
transitan la adolescencia temprana, así como consultas realizadas durante el taller celebrado en México en 2019—sustentan este hallazgo.

No parece necesario, por lo tanto, convencer a las organizaciones comunitarias sobre el valor y la importancia de contar con programas destinados al empoderamiento de las niñas adolescentes. Estas organizaciones ya cuentan con programas sofisticados, que han sido cuidadosamente diseñados, que se ajustan a sus contextos locales, y que les permiten trabajar codo a codo con las niñas.

Gráfico 1. Datos de la encuesta a las organizaciones socias de EMpower
¿Cuenta su organización con programas destinados a niñas de 10 a 14 años de edad?



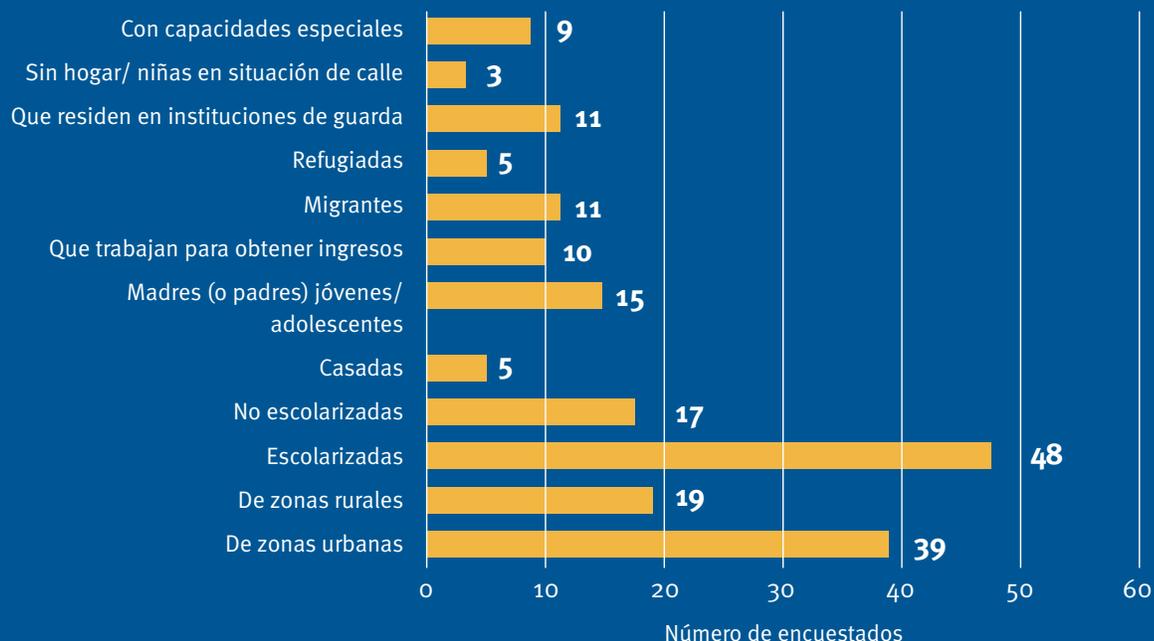
Gráfico 2. Datos de la encuesta a las organizaciones socias de EMpower
¿Cuenta su organización con enfoques programáticos y/o contenidos específicos destinados a niñas de 10 a 14 años de edad?



Con el correr de tiempo, los programas comunitarios se fueron modificando. Comenzaron a centrarse en las niñas adolescentes más jóvenes y a aplicar enfoques de trabajo integradores. Muchos de los programas investigados fueron evolucionando desde su creación para llegar a grupos etarios más jóvenes. Si bien estos programas trabajan principalmente con niñas en el

ámbito escolar (en entornos urbanos y también rurales), muchas organizaciones han expresado interés en ampliar su trabajo y llegar a otros grupos y localidades geográficas (el gráfico 3 describe las principales características de los diferentes grupos de niñas adolescentes con los que trabajan las organizaciones socias de EMpower).

Gráfico 3. Datos de la encuesta a las organizaciones socias de EPower
 ¿Qué poblaciones de niñas de 10 a 14 años de edad participan en el/los programa/s ofrecidos por su organización? (Marque todas las opciones que correspondan)



Una de las organizaciones entrevistadas en Barbados señaló que las niñas que se encuentran en el rango etario de 10 a 14 años transitan un momento clave de sus vidas, ya que necesitan herramientas antes de ingresar en la adolescencia plena para poder tomar “decisiones positivas y sensatas durante la transición hacia la pubertad.” Una parte importante de la misión de esta organización consiste en garantizar que las niñas cuenten con la información que necesitan para navegar la adolescencia de un modo seguro, así como ayudarlas a desarrollar las habilidades que necesitan para expresarse con seguridad. “Estamos tratando de cambiar el relato social sobre lo que se considera ‘bello’ o ‘femenino’ y lo que resulta aceptable para una niña. Queremos ayudar a colocar a las niñas en un camino seguro y positivo antes que se vean expuestas a los problemas propios de la adolescencia.”

Del mismo modo, si bien muchas de estas organizaciones comenzaron a trabajar con una orientación programática específica—como por ejemplo mejorar el desempeño escolar, reducir las tasas de embarazo adolescente o evitar la violencia de género—con el correr del tiempo fueron desarrollando enfoques más integradores. La mayoría de las responsables de programas entrevistadas señalaron que el cambio hacia un tipo de programa más integrado e interseccional se dio luego de haber comprendido más profundamente qué necesitan las niñas durante la adolescencia temprana. En muchos casos, fueron las propias niñas quienes alentaron explícitamente este tipo de cambio. Las niñas han comenzado a influir en la dirección que toman las organizaciones, promoviendo el trabajo en una gama más amplia de temas y actividades, y alentando a los programas a que amplíen su alcance. Actualmente, muchos programas locales se centran y están impulsados por los intereses y necesidades de las niñas adolescentes.

LA PERSPECTIVA DE UNA NIÑA: *“Me hubiera gustado tener más información sobre la transición hacia la pubertad, mucho antes de empezar a experimentar cambios en mi cuerpo, antes de tener mi primera menstruación. Necesitamos más información sobre los cambios que trae consigo la pubertad y sobre cómo ocurren esos cambios.”*
 – Niña adolescente, México

A modo de ejemplo, una organización de México se propuso como meta inicial trabajar con un grupo de escuelas públicas con el fin de generar conciencia sobre la conservación del medio ambiente. La organización inició su labor a través de talleres breves que se llevaban a cabo una única vez. Pero su enfoque cambió a partir de los aportes y opiniones de las jóvenes. “A medida que escuchamos y profundizamos nuestros conocimientos sobre las realidades y las necesidades que enfrentan las jóvenes de nuestras comunidades, fuimos ampliando nuestro enfoque.”

Organización destacada: TIEMPO DE JUEGO

La *Fundación Tiempo de Juego* es una organización comunitaria colombiana que trabaja en una región del país fuertemente afectada por la presencia de pandillas, la violencia, el consumo de drogas, el embarazo adolescente y la deserción escolar. Su punto de entrada para trabajar con la comunidad fue el fútbol, utilizándolo como una herramienta para promover el aprendizaje a través del juego. Con el tiempo, la organización fue creciendo y profesionalizándose, y actualmente cuenta con programas que son guiados por los intereses de las participantes. Entre ellos se encuentran los programas de arte, cultura, deportes y tecnología. *Tiempo de Juego* organiza eventos de concientización e incidencia social a gran escala para combatir la violencia, por ejemplo organizando caminatas nocturnas y diálogos comunitarios. La organización dedica una parte importante de sus programas al empoderamiento de las niñas. *Tiempo de Juego* aplica un enfoque de asesoramiento entre jóvenes pares a través del cual capacita a las niñas de mayor edad para que trabajen y apoyen el desarrollo de las adolescentes más jóvenes, de entre 11 y 16 años de edad. Algunos de sus programas



fueron desarrollados en colaboración con la organización *Women Win* e incluyen módulos sobre identidad y alfabetización financiera orientados específicamente a niñas. Asimismo, *Tiempo de Juego* se compromete con la equidad de género a nivel institucional, lo que se ve reflejado en su estructura de escalas salariales y en la composición de su equipo directivo. La organización creó un *Laboratorio de Género* para facilitar el tratamiento de estos temas. *Tiempo de Juego* promueve la temática de la igualdad de género entre niños y hombres jóvenes, complementando de esta manera el trabajo que realiza con niñas y mujeres jóvenes.

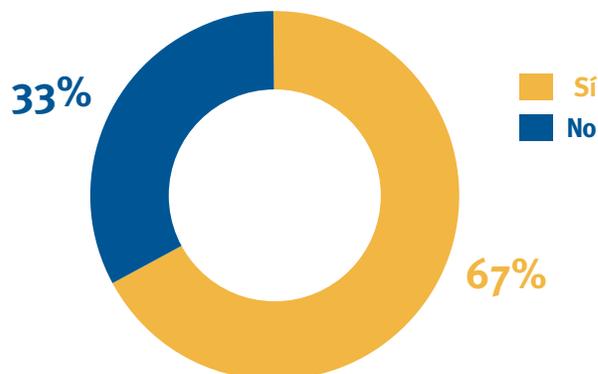
La participación de las niñas adolescentes resulta esencial para el éxito de los programas

Las organizaciones más avanzadas y exitosas logran que las niñas participen plenamente en el desarrollo y ejecución de sus programas. Si bien existe un amplio consenso sobre la conveniencia y bondades de este enfoque, lograr el compromiso y participación efectiva de las niñas requiere de una importante inversión en términos de tiempo, esfuerzo y recursos. Si bien las organizaciones no gubernamentales internacionales están llevando a cabo un importante trabajo y están comenzando a involucrar a las niñas adolescentes en los procesos de investigación formativa vinculados al diseño de programas, este tipo de iniciativas suelen ser más infrecuentes entre las organizaciones de mayor tamaño, ya que suelen tener ciclos programáticos cortos. Las relaciones de colaboración constante y de largo plazo con cada niña son más características de los programas comunitarios ejecutados por organizaciones locales.

Las organizaciones comunitarias están realizando un trabajo orgánico y de gran impacto, involucrando activamente a las niñas adolescentes en sus programas. Este enfoque está ayudando a crear programas más flexibles, centrados en los intereses de las niñas y con mayor capacidad de respuesta a sus necesidades. Los resultados de la encuesta en la que participaron las organizaciones socias de EMpower refuerzan la idea de que muchas organizaciones comunitarias ya cuentan con la participación y el compromiso de las niñas adolescentes en sus respectivos programas (ver gráfico 4).

Una de las organizaciones entrevistadas, con operaciones en Zimbabue, busca que las niñas sigan participando en sus programas incluso luego de haber ingresado en la adolescencia plena. “El programa está diseñado para que las niñas avancen y vayan adquiriendo habilidades y conocimientos más sofisticados a medida que crecen, y para que también vayan asumiendo un mayor grado de responsabilidad en la implementación del programa, comenzando a desempeñarse como instructoras una vez que finalizan su participación como beneficiarias del programa.”

Gráfico 4. Datos de la encuesta a las organizaciones socias de EMpower
En su organización, ¿las niñas de 10 a 14 años participan en la creación, desarrollo y/o liderazgo de su/s programa/s?



Las organizaciones locales suelen iniciar sus programas con enfoques acotados. Éstos evolucionan en virtud de las contribuciones de las propias participantes y en función de las necesidades que se observan en los entornos en los que operan. En Perú, la organización *Alternativa-Centro de Investigación y Educación Popular* promueve la creación de colectivos informales de niñas. En Indonesia, Red Nose Foundation brinda a su red de educadores pares un importante margen de flexibilidad para definir la dirección del programa. En Barbados, *I Am a Girl* ofrece subvenciones pequeñas (capital semilla) para incentivar a las niñas a poner en marcha iniciativas de emprendedurismo. Otras organizaciones—como *VANGO* en Vietnam, *Feminist Approach to Technology* en India, *The Girls Legacy* en Zimbabue y *BRAVE* en Sudáfrica— involucran de manera significativa a las niñas en el diseño y ejecución de sus programas.

Estas estrategias facilitan el diseño de programas y la existencia de organizaciones verdaderamente impulsadas por las niñas. Estas organizaciones incorporan a las niñas en sus estructuras de liderazgo, abriéndoles espacios para que participen en el diseño y ajuste de sus programas. Por lo general, ello

requiere de un trabajo constante con cada niña, dado que la participación en el diseño de los programas se logra cuando éstas son capaces de asumir una mayor responsabilidad programática, a medida que se integran y conocen la organización. Para ello se requiere que las organizaciones inviertan—y reinviertan—en el desarrollo de las habilidades de las participantes a medida que van creciendo, de modo que se encuentren listas para asumir posiciones de mayor influencia dentro de los programas con el paso del tiempo. Los beneficios generados por este tipo de inversiones son significativos: el involucramiento y la participación activa de las niñas ayuda a que los programas sean más sólidos, efectivos y ajustados a las necesidades de sus poblaciones meta.

En una organización de Sudáfrica las niñas se reúnen dos o tres veces por semana para participar en un programa extracurricular que actualmente está dirigido, en gran medida, por el primer grupo de niñas graduadas del programa. “Las llamamos niñas experimentadas. Nuestro modelo les permite regresar y ser parte del equipo programático.” Muchas de las niñas que ya se graduaron están interesadas en comenzar sus propios programas con niñas más jóvenes.

LA PERSPECTIVA DE UNA NIÑA: *“Las niñas que ya se graduaron deben participar en las visitas de sensibilización a la comunidad, para que los padres, madres y miembros de la comunidad puedan ver qué están haciendo. Cuando vean el éxito de estas niñas, van a apoyar más decididamente a sus hijas. En muchos aspectos, las graduadas se convierten en referentes y ayudan a movilizar a sus comunidades.” – Niña adolescente, India*

Una responsable de programas de la India subrayó que, para lograr cambios en el largo plazo, las organizaciones deben trabajar con las niñas durante un período extenso. “Casi todas las iniciativas que buscan promover los derechos de las niñas son de corto plazo. Este tipo de iniciativas generan grandes expectativas entre las niñas, pero muy pronto las dejan solas en sus luchas por lograr un futuro mejor.” Sin embargo, cuando se establecen bases sólidas, construidas sobre el liderazgo de las niñas, el cambio ocurre mucho más rápido. “Los avances se dan cuando existe una masa crítica, y ello se logra a partir del apoyo sistemático y de largo plazo brindado por organizaciones pequeñas que están profundamente vinculadas con las comunidades y las niñas cuyos derechos promueven. Actualmente, las líderes de la comunidad (las niñas “graduadas”) son el motor del programa.”

Una estrategia altamente efectiva para retener a las niñas luego de finalizada su adolescencia temprana consiste en incorporarlas al programa de un modo más amplio, de manera que puedan acceder a contenidos más diversos y a mayores oportunidades de desarrollo. En la práctica, esto puede implicar la participación en iniciativas de madrinazgo en las que las graduadas de ciclos previos pueden asesorar a las nuevas participantes, alentar la formación de colectivos de niñas, o implementar programas de liderazgo entre pares.

LA PERSPECTIVA DE UNA NIÑA: *“En 2015, el pastor de mi iglesia nos contó que habría un encuentro convocado por una organización de nuestra comunidad. Decidí ir porque no tenía nada mejor que hacer. Pensé que iba a ser una suerte de retiro espiritual. Ese fin de semana pude expresarme como nunca lo había hecho. Encontré un espacio seguro que me alentó a compartir mis pensamientos y experiencias como niña adolescente. Pude expresarme de manera abierta y honesta y sentí una aceptación auténtica. A medida que fui creciendo en la organización, fui notando que me brindaban una plataforma para compartir mis ideas y puede ver cómo éstas se iban convirtiendo en realidad. Comencé participando como alumna. Luego me convertí en líder de pares y, más adelante, en consejera junior para nuestra colonia de vacaciones. Esa posición me dio más autoridad. Pasar de ser una participante común a hacerme cargo de un componente del programa fue un desafío muy grande. Esa oportunidad me ayudó a madurar y a asumir un rol diferente. ¡No fue nada fácil! Después pasé a desempeñarme como pasante en el programa. Desde esa posición pude entender que es muy difícil desarrollar e implementar programas sólidos para las niñas. Cuando una se relaciona con el programa como mera participante, todo parece sencillo. Pero ahora veo el gran trabajo que se requiere para desarrollar y ejecutar programas para distintos grupos de niñas. Quiero seguir en el programa todo el tiempo que resulte posible, siempre y cuando pueda aportar. Siempre estoy aprendiendo algo nuevo aquí y constantemente compruebo que hay muchas maneras distintas de hacer las cosas. En cuatro años pude aprender y hacer muchísimas cosas.”* – Niña adolescente, Barbados



Organización destacada: BRAVE

El trabajo de *BRAVE* fue inspirado por un grupo de niñas sudafricanas de 10 años de edad que querían mejorar su escuela para hacerla más segura y liblarla de la influencia de las pandillas. La organización busca combatir la violencia y promover el empoderamiento de las niñas. Con este fin, organiza talleres, colonias de vacaciones y programas de fin de semana, además de un campamento para niñas que están egresando de la escuela media y pasando a la secundaria. *BRAVE* (anteriormente conocida como Rock Girls) trabaja para promover un sentido de “pertenencia constante” entre

las niñas que participan en sus programas. Su lema institucional (“quien fue una Rock Girl, siempre será una Rock Girl”) expresa el compromiso e interés de la organización por generar un sentido de pertenencia que se extienda a lo largo del tiempo. Existen diferentes maneras en las que las niñas pueden seguir participando en la organización una vez que finalizan su paso por las primeras etapas del programa. A medida que crecen se les otorgan mayores responsabilidades en el diseño y la implementación del programa.



Una organización de Vietnam ha sido igualmente exitosa en integrar a las personas jóvenes a su equipo de trabajo. Una vez que las participantes finalizan la fase inicial y se gradúan al próximo grupo de edad, pueden asumir un mayor grado de responsabilidad. “Tratamos de encaminarlas hacia roles de mayor responsabilidad, en los que pueden involucrarse en un mayor número de actividades, y también les ofrecemos más oportunidades de capacitación. Las invitamos a trabajar a nuestra par para que puedan aprender cada uno de los aspectos del programa. Luego, cuando son más grandes, las volvemos a capacitar. Comenzamos diciendo: aquí está el concepto, la estrategia, las razones que sustentan cada aspecto del programa. Al final de ese proceso hacen un clic y conectan todas las partes del programa. Comprenden las teorías que sustentan nuestro trabajo y tienen una visión de conjunto.”

Lograr la participación real de las niñas en los programas requiere de tiempo, esfuerzo, recursos y paciencia.

Muchas de las personas entrevistadas destacaron la conveniencia y necesidad de que las niñas participen activamente en los programas, pero plantearon que, para lograrlo, se deben superar una serie de obstáculos. Estos desafíos son comunes, incluso para las organizaciones que periódicamente llevan a cabo investigaciones formativas o exploratorias sobre las necesidades de las niñas adolescentes. Por ejemplo, las niñas que transitan la adolescencia temprana pueden carecer de las habilidades o conocimientos necesarios para participar plenamente en el diseño o la evaluación de los programas en los que participan. Además, existen inquietudes serias en lo que respecta a una participación simbólica o nominal de las niñas en los programas, así como sobre los costos adicionales que trae aparejada su participación plena. Sin embargo, las organizaciones de base comunitaria están encontrando soluciones a estos retos. A modo

de ejemplo, las niñas pueden recibir capacitaciones a medida que sus habilidades se desarrollan y avanzan en los programas. E incluso antes de que se lleven a cabo estas capacitaciones, las niñas pueden comenzar a darle forma a las actividades, los contenidos y los métodos de evaluación empleados en el programa, dado que son ellas quienes mejor conocen su propia realidad. Al establecer vínculos de colaboración genuina con las niñas, los programas se encuentran mejor posicionados para evolucionar con las poblaciones y comunidades con las que trabajan, pero esto sólo es posible si los responsables adultos de los programas invierten tiempo y recursos para lograr este fin.

Una responsable de programas de una organización de los Estados Unidos destacó la necesidad de encontrar un equilibrio adecuado a la hora de impulsar la participación de las niñas. “Nos cuesta mucho este tema. Siempre hay mucha presión. Idealmente deberíamos involucrar a las niñas en el comité asesor de nuestro consejo directivo. Estamos de acuerdo con la teoría, pero las niñas se van a sumar y no van a entender los temas que se discuten. Se van a sentir incómodas y, al final, su participación va a ser sólo simbólica o nominal.” Por ello, la organización apunta a trabajar con grupos de jóvenes que ya están conformados, solicitando sus consejos y mirada, e involucrándolos en procesos de investigación formativa. “Usamos diferentes metodologías, como el dibujo y el mapeo, de manera de poder captar las perspectivas de las niñas en lo que respecta a sus necesidades e inquietudes, y desarrollamos nuestros programas en base a esos aportes. También realizamos pruebas de pilotaje rápido de ciertos componentes del programa con grupos reducidos de jóvenes. Y les preguntamos: ¿Qué les gustó?; ¿Qué no les gustó? Y avanzamos de esa manera, ajustando nuestros programas en base a esos hallazgos.”

Las familias y comunidades deben participar y comprometerse, aunque no resulte fácil.

Establecer vínculos de colaboración con las familias y comunidades es esencial para apoyar el desarrollo de las niñas que transitan la adolescencia temprana. Nuestros hallazgos indican que lograr el compromiso de la comunidad suele ser tan importante como contar con el compromiso y la participación de las familias. Si bien dista de ser una tarea sencilla, se puede lograr el apoyo de la comunidad (incluso de quienes mantienen posturas conservadoras o tradicionales) a través de un trabajo de concientización que demuestre claramente el impacto positivo que tiene el programa sobre el bienestar de las niñas. Para que el programa sea exitoso se deben establecer relaciones de colaboración estrecha entre tres actores: las niñas, sus familias y comunidades, y la organización que se encuentra a cargo de la implementación del programa.

Tal como lo expresó una responsable de programas de una organización de Zimbabue: “Las familias nos dicen que quieren conocer la información que compartimos con las niñas, y suelen respaldar más la participación de sus hijas si les involucramos de manera más directa.” Esta organización lleva a cabo sesiones mensuales de diálogo en las que se reúnen niñas, madres/padres, líderes comunitarios y otros actores relevantes para discutir los temas que son recogidos en un buzón en el que se dejan preguntas anónimas. La organización también trabaja en zonas que presentan altos índices de violencia, de matrimonio precoz y otros problemas sociales que afectan a las niñas de manera desproporcionada. “A menudo invitamos expertos para abordar estas cuestiones a nivel comunitario y para que expliquen de qué manera estas problemáticas afectan a las niñas. Luego abrimos la participación a las madres y padres para que propongan soluciones de manera conjunta. También nos reunimos con cada una de las familias, individualmente, cuando surgen inconvenientes puntuales.”

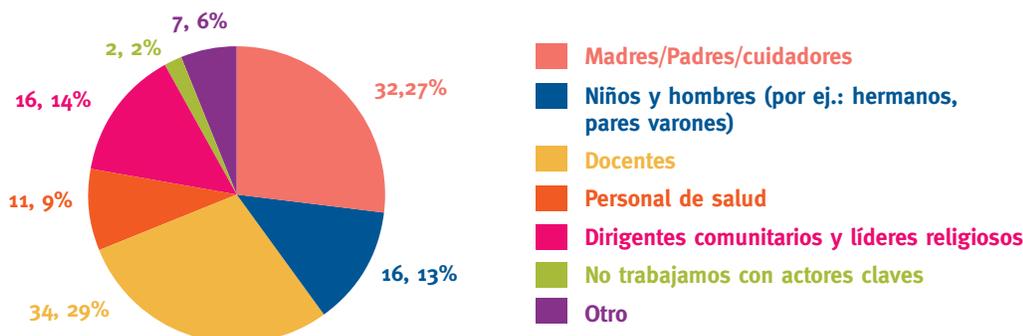
Las estrategias más efectivas para el reclutamiento y la retención de las niñas son aquellas que logran una mayor participación y compromiso por parte de las familias y de los actores claves de la comunidad. Las

organizaciones encuestadas coincidieron en destacar la importancia de establecer un vínculo con las madres/padres y con otras personas responsables del cuidado de las niñas, ya que a través de ese vínculo se puede apoyar de manera más efectiva el desarrollo de las niñas. Esto resulta especialmente importante cuando se trabaja con la población de niñas que transitan la adolescencia temprana. La imposibilidad de obtener el consentimiento y la aceptación de los tutores para que las niñas participen en los programas suele generar un importante grado de rechazo entre las familias y las comunidades. Los garantes de derechos (escuelas o funcionarios gubernamentales, líderes comunitarios o religiosos, e incluso las propias niñas activistas) también pueden ser de ayuda para identificar y reclutar a niñas que transitan la adolescencia temprana. Asimismo, resulta fundamental contar con un amplio apoyo de la comunidad para que las niñas permanezcan en los programas el mayor tiempo posible.

La ayuda de socios locales es sumamente importante para las organizaciones de mayor tamaño, ya que éstas suelen carecer de los contactos y del conocimiento del contexto local necesarios para llegar a las niñas más vulnerables. A su vez, las organizaciones locales se encuentran mejor posicionadas para establecer y mantener una coordinación mutuamente beneficiosa con las personas e instituciones garantes de los derechos de las niñas. Dado que muchos programas orientados a la adolescencia temprana trabajan con niñas que todavía están en edad escolar—y teniendo en cuenta que, en ocasiones, dichos programas se llevan a cabo en las propias instalaciones de las escuelas—se suele necesitar la colaboración de los y las docentes para que la implementación de los programas resulte exitosa. El apoyo de los funcionarios locales y nacionales también puede ser de ayuda para las organizaciones más pequeñas, a fin de que éstas puedan reproducir su trabajo en otros distritos y regiones. El gráfico 5 da cuenta del trabajo que llevan a cabo las organizaciones socias de EMpower para involucrar a las comunidades en los programas que promueven el desarrollo de las adolescentes más jóvenes.

Gráfico 5. Datos de la encuesta a las organizaciones socias de EMpower

¿Su organización trabaja con actores claves que inciden en la vida de las niñas de 10 a 14 años de edad? (Marque todas las opciones que correspondan)



El enfoque más habitual para entablar vínculos de colaboración con las familias y comunidades consiste en trabajar con ambos actores de manera simultánea. Esto se puede lograr a través de la realización de obras de teatro callejero, la organización de días de diversión en familia, ferias de salud o de presentaciones que tienen lugar en el marco de las reuniones escolares. Las organizaciones que participaron de esta investigación desarrollaron programas puntualmente diseñados para asistir a madres, padres y miembros de la comunidad, incluso a través de visitas domiciliarias que apuntan a establecer relaciones de confianza

con las familias y a resolver asuntos que afecten la asistencia de las niñas a los programas. En ciertas ocasiones, este enfoque genera efectos comunitarios, con las madres y padres actuando como promotores del programa entre sus pares. Por ejemplo, la organización *SiKanda*, de México, organiza reuniones con niñas, madres y abuelas para formar equipos intergeneracionales de protección de la infancia. En otras organizaciones, los padres y madres se convierten en la fuerza impulsora de iniciativas tales como campañas de recolección de firmas u otros eventos de incidencia política.

Organización destacada: FEMINIST APPROACH TO TECHNOLOGY (FAT)

La organización *Feminist Approach to Technology, de India*, se estableció en 2007 para promover la inclusión de las mujeres en el ámbito de la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (profesiones CTIM). La organización se vincula con las familias, realizando visitas casa por casa para brindar información sobre sus programas. Cuando las niñas se inscriben en los programas, lo hacen con el acompañamiento de sus madres/padres o tutores. *FAT* también realiza visitas comunitarias semanales para contactarse con las familias de las niñas que no asistieron al programa la semana anterior. El objetivo de estas visitas es identificar los factores que limitan la participación de las niñas y, de ese modo, intentar que se reincorporen nuevamente al programa. El equipo de *FAT* también trabaja de manera intensiva con las familias de muchas otras maneras, incluso a través de diálogos mensuales específicamente diseñados a mejorar la comunicación con las madres/padres y tutores.



Una responsable de programas de una organización de Ghana informó que, antes de dar inicio a cualquier intervención, su organización se vincula con las madres y padres, las líderes tradicionales y otros actores relevantes de la comunidad para compartir información sobre el programa y lograr su aceptación y compromiso. “Una vez que los distintos actores comprenden la idea del proyecto y las pautas de participación, se generan las condiciones propicias para que las niñas lo acepten y participen de manera voluntaria en las actividades programadas. Esto ayuda a crear un entorno propicio para que las niñas se comprometan y participen de manera voluntaria.” Otra estrategia consiste en detectar las necesidades

de las familias y comunidades, y luego trabajar para satisfacer estas necesidades a través de actividades organizacionales. La organización *PROMSEX*, de Perú, combina los eventos destinados a las familias de las niñas que participan en sus programas con la prestación de ciertos servicios de utilidad pública, como la inscripción para obtener el documento nacional de identidad. El mejor enfoque es aquel que toma en cuenta las características del contexto, pero la meta de estas iniciativas de divulgación es siempre la misma: una fuerte relación de apoyo entre las niñas, sus familias y comunidades, por un lado, y las organizaciones que se encuentran a cargo de la implementación del programa, por el otro.

Organización destacada: VIETNAMESE AMERICAN NON-GOVERNAMENTAL NETWORK (VANGO)

La misión de VANGO consiste en fortalecer el trabajo humanitario y la labor de desarrollo en Vietnam. VANGO fue uno de los socios fundadores de un programa sobre iniciativas de salud basado en el modelo de educadores pares (programa HIPE), que aborda problemáticas sociales y de salud en comunidades vulnerables. El programa HIPE ayuda a capacitar a personas jóvenes en edad escolar —y que se encuentran en situación de riesgo— para que se conviertan en educadores pares en temas de salud. Estas educadoras no sólo llevan a cabo capacitaciones en el ámbito escolar, sino que además adquieren una visión más amplia de su rol en la comunidad, a punto tal que se han movilizado para crear espacios seguros a los que pueden dirigirse las personas jóvenes. Este programa suele ser tan importante en la vida de sus participantes que las familias que se inscriben son conocidas como “familias HIPE.”



Esto se debe, en parte, al impacto visible que genera el programa entre las adolescentes más jóvenes. Pero, asimismo, se puede atribuir al trabajo de VANGO para dar respuesta a las necesidades de las familias. La organización realiza un importante mapeo de las comunidades con las que trabaja para relevar cuáles son sus necesidades y recursos disponibles, y luego moviliza a su red de socios para satisfacer las necesidades identificadas, aprovechando y utilizando como base los recursos disponibles.

Muchas organizaciones siguen enfrentando dificultades para involucrar a las madres, padres y cuidadores de las niñas. Las visitas domiciliarias y los eventos comunitarios suelen ser efectivos para movilizar a las madres, pero por lo general resulta más difícil ubicar y convencer a los padres y a las/los cuidadores. La mayoría de las informantes entrevistadas para este proyecto hicieron hincapié en el valor de “reunirse con los padres donde ellos se encuentren”—incluso si esto significa concurrir a una tienda de té o un bar—dado que, generalmente, es menos probable que los padres asistan a eventos organizados por las escuelas o las organizaciones comunitarias. Esto se debe, en parte, a complicaciones con los horarios laborales, o al tiempo que les toma trasladarse desde sus trabajos hasta los lugares de reunión. Pero también puede atribuirse al hecho de que, generalmente, los padres que viven en comunidades más conservadoras o tradicionales consideran que participar en este tipo de actividades es una responsabilidad netamente femenina. Algunas organizaciones han tratado de combatir este modo de pensar llevando a cabo eventos informales o no programados en lugares usualmente concurridos por padres, ya que estos eventos suelen generar mayor interés y curiosidad.

Una responsable de programas de una organización de los Estados Unidos destacó que convencer a los cuidadores de sexo masculino para que participen y se comprometan con las actividades del programa

constituye un enorme desafío. Su organización probó distintas estrategias para involucrarlos, especialmente a los hombres que trabajan y están fuera de casa todo el día. “Probamos con distintas alternativas—distintos días de la semana, distintos horarios del día... pero no podemos superar el interés que generan los partidos de fútbol y la costumbre de reunirse para beber.” Lo que sí parece funcionar es utilizar el factor sorpresa. Nos acercamos a los sitios donde se encuentran los padres sin aviso previo. “Porque cuando lo planeas con anticipación, y permites que la gente sepa que va a haber una sesión sobre este tema en determinado horario y lugar, los padres terminan ausentándose. Y dicen, bueno, tú sabes ... mi esposa iba a asistir a eso. O, no es mi responsabilidad. Pero cuando de repente aparecemos en un lugar y decimos ‘Oigan, vamos a hacer esta actividad’, la gente muestra curiosidad. Y participan. Nos quedamos sorprendidos. La reacción de la gente fue un poco a contramano de lo que nuestra intuición nos indicaba.”

En muchas ocasiones las organizaciones logran el apoyo de las comunidades más conservadoras y tradicionales cuando se da una combinación de iniciativas fuertes de divulgación e involucramiento de la comunidad, sumado a la existencia de impactos positivos y demostrables del programa sobre el desarrollo de las niñas. Muchos de los entrevistados señalaron que, cuando intentan trabajar en comunidades conservadoras o tradicionales, sus organizaciones son rechazadas. Sin embargo,

se mostraron optimistas sobre la posibilidad de desarrollar vínculos de confianza con esas comunidades. Sus organizaciones han aprendido a establecer vínculos con las familias más resistentes, tratando temas estratégicos que son más fácilmente aceptados, tales como los relacionados a la educación menstrual y la integridad corporal (cuestiones que les preocupan a las y los cuidadores pero que no necesariamente saben cómo tratar).

Una responsable de programas de una organización de la India se refirió a la necesidad de tener tacto y sensibilidad a la hora de acercarse a las familias. “Lo que tienes que hacer es simplemente ver cuál va a ser

el punto de aceptación para las familias.” Mientras su organización ponía a prueba su plan de estudios sobre adolescencia temprana, llevaron a cabo una serie de sesiones con madres y padres de niñas de 9 a 13 años de edad. Durante una de esas sesiones, el personal del programa tomó conocimiento de que la educación e higiene menstrual eran realmente importantes para las madres y los padres. También se mostraron interesados en que las niñas tuvieran un mayor conocimiento sobre sus cuerpos y sobre el proceso de consentimiento. “Y dado que ese es uno de los principales componentes de nuestro programa [sobre educación sexual integral], nos enfocamos en esos temas para “enganchar” a las madres y padres.”

LA PERSPECTIVA DE UNA NIÑA: *“Los maestros evitan temas relacionados con la transición a la pubertad, la sexualidad, la reproducción y el género. Aunque estos temas están incluidos en los libros de texto, por lo general nos piden que los obviemos y que pasemos al siguiente capítulo. Pero en ciertos casos, algunos maestros nos han ayudado, y eso marca una diferencia.” – Niña adolescente, México*

Una responsable de programas de una organización de Sudáfrica se refirió también a las innumerables posibilidades que se desprenden de generar un vínculo efectivo con madres y padres. “La mayoría de las familias están muy comprometidas. Realizamos eventos para las familias, como el día de la foto familiar. Ese día tomamos una fotografía de las niñas con sus familias y después se la entregamos como un recuerdo.” La organización lleva a cabo eventos familiares y comunitarios periódicamente, en los que las niñas comparten y demuestran lo que han aprendido. Las familias se involucran de forma activa: tienen su propio grupo de WhatsApp, apoyan las excursiones y visitas culturales y

promueven el programa en la comunidad. “Utilizan WhatsApp como una herramienta para ejercer una vigilancia comunitaria, enviando avisos actualizados sobre las condiciones de seguridad de la zona para que las niñas se mantengan a salvo. Pero es difícil cambiar ciertos modos de pensar. Tuvimos un caso de una joven que quedó embarazada luego de terminar la escuela secundaria. Era un embarazo no deseado, ya que no estaba ni en los planes ni en los deseos de la joven. Pero su madre la presionó mucho para que tuviera el bebé. Es evidente que todavía tenemos mucho por hacer para modificar estas normas sociales tan arraigadas.”

LA PERSPECTIVA DE UNA NIÑA: *“Las organizaciones deben hablar con las madres y padres para que puedan comprender de qué se trata el programa y para que consientan la participación de sus hijas. Si las organizaciones les hablan desde el inicio—y van registrando todo el recorrido y las expectativas del programa y comparten el plan de estudios—seguramente la deserción será mucho menor.” – Niña adolescente, India*

Los programas deben ser dinámicos y evolucionar en función de los intereses y necesidades cambiantes de las niñas

¿Qué características presentan los programas que logran impactos positivos y duraderos entre las niñas que transitan la adolescencia temprana? Si bien existen algunas áreas de contenido esenciales, los programas más efectivos se caracterizan por responder de manera flexible a las necesidades e intereses específicos de las niñas. Estos intereses y necesidades van cambiando con las circunstancias de cada comunidad de niñas y, en algunos contextos, para lograr que los programas tengan en cuenta estos cambios es preciso establecer una diferenciación por género y edad. Lo principal es ofrecer programas que sean dinámicos y que vayan evolucionando en función de los aportes y sugerencias planteados por las propias niñas.

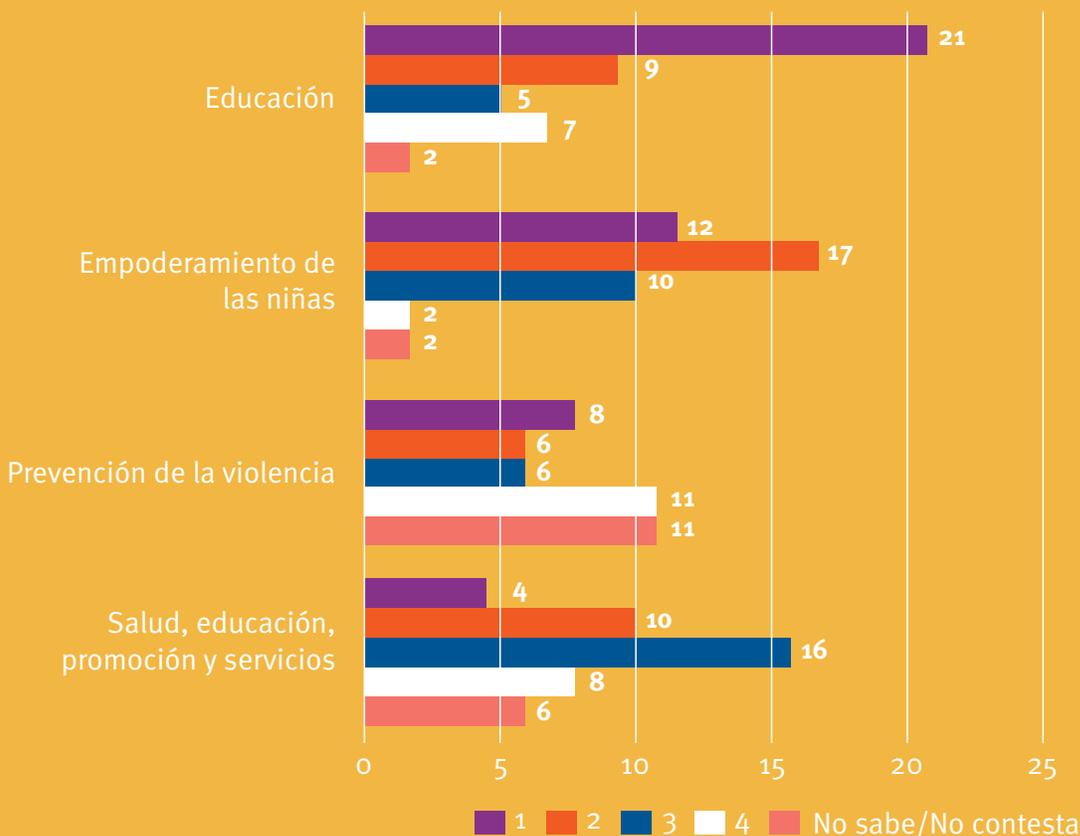
Una organización de Zimbabwe describió cómo hace para integrar las necesidades cambiantes de las niñas a su práctica programática. “Nuestro manual proporciona un marco de referencia, pero siempre lo adaptamos en función de las características de cada comunidad y cada club. Nuestro manual es un documento vivo que cambia y se ajusta de manera dinámica. Cada año recibimos aportes y sugerencias de las líderes programáticas que

nos permiten desarrollar nuevas herramientas que serán utilizadas en la próxima fase del programa. Actualmente estamos desarrollando un kit de herramientas. El manual es esencial, pero vamos a agregarle herramientas para la presentación de informes y para realizar acciones de incidencia política vinculadas a cada módulo. Para mediados de año esperamos finalizar la revisión de nuestro kit de herramientas. Estamos aprendiendo y nos estamos adaptando constantemente, en base a los aportes de las niñas.”

La mayoría de las organizaciones contactadas en el marco de esta investigación concuerdan en que se deben incluir ciertos contenidos esenciales en todos los programas destinados a las niñas que transitan la adolescencia temprana. Entre estos se encuentran la pubertad y los cambios puberales, la menarca y la higiene menstrual, la integridad corporal y el consentimiento. (Remitirse al gráfico 6 para conocer los distintos contenidos que actualmente trabajan las organizaciones socias de EMpower.) La mayoría adopta un enfoque basado en derechos y trabajan dentro de un marco más amplio que apunta a empoderar a las niñas.

Gráfico 6. Datos de la encuesta a las organizaciones socias de EMpower

¿Cuál es el foco su programa/s para niñas de 10 a 14 años de edad? Por favor enumere las siguientes áreas temáticas por orden de prioridad, asignando el valor 1 a la opción de máxima prioridad.



Por lo general, el enfoque más efectivo para este tipo de programas consiste en adaptarse a los intereses, necesidades y capacidades cambiantes de las niñas. Esto supone adoptar un enfoque local y colocar a las niñas como el centro en torno al cual se articula el programa. **Las niñas deben ser capaces de tomar la iniciativa y de ir renegociando los contenidos del programas a medida que van cambiando sus circunstancias.** Las herramientas pedagógicas y curriculares—diseñadas internamente o adaptadas a partir de fuentes externas—deben ser dinámicas, entretenidas y accesibles para este grupo de edad.

Varias de las organizaciones identificadas en esta investigación ya están trabajando de esta manera. En Sudáfrica, *BRAVE* organiza clubes de fútbol en función de la demanda de las propias niñas. En Zimbabue, *The Girls Legacy* cuenta con clubes de niñas cuyas actividades se basan en las necesidades y preferencias de las participantes. En Barbados, *I Am a Girl* reformula sus programas cada año en base a los aportes y sugerencias de las propias niñas. Otras organizaciones utilizan películas, personajes de dibujos animados y redes sociales para acercarse a las niñas. El denominador común en estos programas consiste en desarrollar intervenciones que sean flexibles y estén centradas y sean moldeadas por las niñas, de manera de dar respuesta a sus necesidades.

Una organización de Barbados se refirió a la importancia de mantener un enfoque flexible a la hora de implementar programas: “Tenemos un manual, pero no estamos limitados por él. El manual se utiliza con flexibilidad. Alentamos a las facilitadoras a que utilicen nuestras indicaciones para diseñar las distintas actividades. Pero no es algo rígidamente estructurado. Les solicitamos a las niñas que compartan su opinión sobre las cosas que les interesan. Ellas siempre participan en la toma de decisiones programáticas.”

Son muy pocos los programas para la adolescencia temprana que actualmente ofrecen contenidos diferenciados por edad, a pesar de que la necesidad de introducir esta diferenciación es evidente. Muchas organizaciones recién han comenzado a adaptar sus programas a las necesidades de las participantes más jóvenes, a través del diseño de contenidos y enfoques específicos ajustados a sus realidades. Los programas de estas organizaciones todavía están evolucionando. En este sentido, si bien varias de las organizaciones entrevistadas se refirieron a la necesidad de introducir una mayor diferenciación programática en función de la edad de las participantes—utilizando planes de estudio y herramientas diferenciadas para las niñas de 10 a 12 años de edad, por ejemplo—son muy pocas las que realmente lo están haciendo. En ciertas ocasiones, esta es una estrategia deliberada, como sucede en el caso de Girls’ Puberty Book Projects, una serie de programas asociados a la Universidad de Columbia a través de los cuales se distribuyen libros sobre pubertad (diseñados y documentados localmente) entre grupos de niñas de Tanzania, Ghana, Etiopía y Camboya. Estos libros están orientados explícitamente a toda la franja etaria de la adolescencia temprana, dado que la llegada de la menarca ocurre en distintos momentos dentro de dicha franja. Pero para otros programas, las diferencias cognitivas, emocionales y de desarrollo que existen al interior de este grupo puede tener un efecto significativo en términos del éxito del programa.

Por lo general es más fácil llegar a las niñas que se ubican en el extremo más alto del rango etario, pero se sabe que las niñas más jóvenes también necesitan apoyo. Muchas de las niñas encuestadas, que tenían entre 14 y 15 años al momento de participar en sus respectivos programas, manifestaron que les hubiera gustado recibir información sobre la pubertad más temprano en sus vidas. A su vez, las niñas más jóvenes tienen potencial para realizar aportes valiosos a los programas e investigaciones llevadas a cabo por sus organizaciones. Pero es mucho más difícil acceder a esos aportes si no existen estrategias diferenciadas que tomen en cuenta la edad de las niñas.

LA MIRADA DE UNA NIÑA: “Los deportes son una gran manera de enseñarnos acerca de nuestro cuerpo. Participar en una actividad deportiva para hablar sobre violencia de género ayuda a crear un ámbito en el cual las niñas nos sentimos seguras y no tenemos miedo de abrirnos y contar cuestiones relacionadas con nuestro cuerpo.” – Niña adolescente, India

No hay dudas de que la adolescencia temprana es un momento de cambios rápidos. “Una niña de 10 años no se parece en nada a una de 14 en lo que respecta a su nivel de conocimientos, actitudes, la forma en la que se espera que se comporte y la forma en que va cambiando su cuerpo y sus relaciones. Incluso su capacidad de quedarse quieta y su capacidad cognitiva son diferentes,” según las palabras de una investigadora consultada en el marco de este proyecto, quien agregó que no es inusual escuchar que las organizaciones obtuvieron buenos resultados con los adolescentes de mayor edad, pero que les resultó más difícil entablar un vínculo con las más jóvenes. “Creo que es hora de que la gente reconozca que no podemos agruparlas a todas indistintamente, sin tomar en cuenta las diferencias de edad.”

Existe una gran demanda de programas que estén sincronizados con el género de los destinatarios, a pesar de que las modalidades de abordaje de esta cuestión varían mucho y de que algunas organizaciones siguen estando firmemente comprometidas con un enfoque orientado solamente a niñas. Muchas organizaciones están respondiendo a la necesidad de involucrar a los aliados varones—o de ampliar el alcance de los programas para brindar asistencia a los niños que se encuentran en la adolescencia temprana—y lo hacen ofreciendo programas mixtos, o bien sincronizados en función del género. Este tipo de programas brinda asistencia a niños y niñas por igual, y proporcionan ámbitos separados para cada uno de estos grupos. No obstante, no existe consenso sobre cómo lograr esta meta y, en la práctica, las organizaciones aplican distintos enfoques. La mayoría de los programas se sitúan en el espectro que va desde completamente mixto a sólo para niñas.

Movilizar a los aliados varones es, claramente, una parte esencial del proceso de transformación de las normas de género. No obstante, incluir a los niños adolescentes más jóvenes en los programas, sin perder el foco en las niñas ni acallar sus voces, suele resultar desafiante. Por lo general, los niños quieren que se los incluya en los programas, pero las respuestas de las frente a esta cuestión difieren. Muchas ofrecen programas mixtos o involucran a los niños en sus campañas de concientización e incidencia política. Otras organizaciones optan por implementar programas paralelos, orientados sólo a niños con el fin de complementar su enfoque basado sólo en niñas (pero no quieren ser ellas mismas las impulsoras de estos programas para niños, por temor a que se diluya su enfoque estratégico).

Asimismo, si bien las organizaciones están de acuerdo con la necesidad de sumar a los niños, suelen estar divididas en lo que respecta a la probabilidad de éxito que tendrían este tipo de intentos. Muchas responsables de programas creen que es difícil que los niños se comprometan con cuestiones de igualdad de género, porque no les gusta que se los considere “opresores” o porque son reacios a renunciar a privilegios firmemente arraigados. Otras organizaciones consideran que uno de los aspectos más efectivos del enfoque transformador de género tiene que ver con lograr un reclutamiento exitoso de niños, y con tratar de que éstos defiendan a sus hermanas o las ayuden en las tareas domésticas.



Existen pocas investigaciones que permitan sacar conclusiones terminantes. Una clara mayoría de las informantes consultadas coincidió en señalar que, cuando se trabaja con poblaciones de adolescentes más jóvenes, resulta aconsejable aplicar alguna modalidad de sincronización con el género. Pero cuando se trata de aspectos concretos—cómo satisfacer las necesidades de ambas poblaciones y, al mismo tiempo, abordar la problemática de la igualdad de género—el consenso es escaso. La situación es aún más compleja cuando se considera la perspectiva de las niñas, que a menudo adoptan posiciones radicalmente distintas. Algunas abogan por una mayor inclusión de los varones, mientras otras no se encuentran dispuestas o no pueden participar en programas mixtos. Por lo tanto, *siempre* resulta recomendable incluir un espacio y un tiempo dedicado “sólo a las niñas” y ofrecer sesiones puntuales en las cuales tanto niños como niñas puedan aprender juntos.



LA MIRADA DE LAS NIÑAS SOBRE LA INCLUSIÓN DE LOS NIÑOS:

“Las sesiones mixtas son muy importantes para que los niños puedan reconocer y apreciar los problemas que enfrentan las niñas. Si se capacita a los niños y las niñas por separado, esto nunca va a ocurrir.” – Niña adolescente, India

“Creo que sería mejor si [estas discusiones] se realizaran por separado. Porque posiblemente las niñas no quieran tratar algunos temas frente a los niños. Algunas personas no se sienten libres para expresarse cuando hay pares varones presentes. Creo que, si vamos a discutir estos temas, tenemos que discutirlos sólo entre chicas.” – Niña adolescente, Ghana

“A los niños no se los castiga, pero a las niñas sí. Este tema debería tratarse desde el principio, con los niños y las niñas. Los niños deben comprender las consecuencias que tienen sus acciones sobre las vidas de las niñas, como por ejemplo cuando se las saca del colegio, se las golpea o se cuestiona su honra.” – Niña adolescente, India

“Si se trata de la menstruación, las discusiones deberían ser en conjunto, porque hay algunos niños que pueden tener hermanas menores o algo así, y entonces ellos podrían ayudarlas... En mi clase, por ejemplo, somos 51 estudiantes. Sólo cuatro somos niñas. Porque es una clase numerosa. Y una vez, cuando estaba en clase, me senté. Y cuando me levanté mis jeans estaban manchados. Un compañero me vio y me dijo que tenía que ir a cambiarme. Me ayudó, usé mi mochila para cubrirme y fui a cambiarme. Entonces, si los chicos están al tanto de estos temas, pueden ser de gran ayuda.” – Niña adolescente, Ghana

Las medidas que apuntan deliberadamente a resguardar el bienestar de las niñas son fundamentales para el éxito de los programas.

Los programas exitosos garantizan la seguridad y la protección de las niñas que se encuentran bajo su cuidado. A su vez, las organizaciones también deben aplicar estándares éticos cuando realizan investigaciones programáticas.

La mayoría de las organizaciones cuentan con políticas y prácticas claramente definidas que apuntan a proteger a la infancia. Este aspecto resulta fundamental para resguardar el bienestar de las niñas que transitan la adolescencia temprana. A menudo los programas también adoptan medidas de protección adicionales, tales como detectar casos de violencia que las niñas podrían estar sufriendo fuera del ámbito programático, respondiendo caso por caso y derivándolas a profesionales que puedan ofrecerles el apoyo que necesitan. También ofrecen sesiones explícitas sobre reducción de riesgos y sobre cómo minimizar situaciones de inseguridad; resguardan la confidencialidad de las niñas; establecen lazos profundos de colaboración con las familias, escuelas, la policía y el sistema de justicia local; y ofrecen una adecuada supervisión a las niñas adolescentes más jóvenes que deben desplazarse para poder llegar al sitio donde se dicta el programa.

Un número creciente de organizaciones pequeñas están adoptando una perspectiva de género a la hora de abordar cuestiones de seguridad y resguardo. La organización *BRAVE*, por ejemplo, decidió no trabajar con instructores de sexo masculino. *The Girls Legacy* no contrata choferes ni instructores de sexo masculino, y realiza un tamizaje de todo su personal recurriendo a la base de datos del Ministerio de Bienestar Social.

Los mecanismos de denuncia y las rutas de derivación de casos también son elementos importantes para resguardar el bienestar de las niñas. Por lo general, el sistema de derivaciones y la orientación o consejería son incorporados a los programas que trabajan con víctimas de violencia sexual o abuso infantil. Sin embargo, estos programas consideran que en ciertas ocasiones es más efectivo comunicarse de manera informal con las familias o escuelas para tratar de resolver las situaciones de abuso.

Quando se trabaja con estas poblaciones de adolescentes más jóvenes, es fundamental obtener el consentimiento informado de las madres, padres o tutores, y la aceptación informada de las niñas. Cuando las organizaciones trabajan con adolescentes mayores, que no necesariamente necesitan la aprobación de sus madres/padres para participar en el programa, pueden verse tentadas de descuidar el tema del consentimiento. Pero cuando se trabaja con adolescentes más jóvenes, si no se obtiene el consentimiento necesario se puede generar un fuerte rechazo por parte de las familias y las

comunidades. Para muchas organizaciones, el primer paso consiste en llevar a cabo sesiones informativas en las escuelas para dar a conocer el programa.

Una organización de la India se refirió a la cuestión del consentimiento de los padres. “Las niñas de mayor edad vienen sin contarles a sus madres y padres. Se arriesgan a venir y les cuentan más tarde. Pero las más jóvenes no pueden hacer eso. Necesitamos el permiso de las madres y padres para que puedan participar.” Para las niñas puede ser riesgoso incluso llegar hasta la zona donde funciona el programa, dado que los secuestros son habituales en este grupo de edad. “En Delhi genera mucho miedo que las niñas se muevan solas por la ciudad; este factor “miedo” es muy importante.”



El consentimiento debe ser aún más explícito y cuidadoso cuando las organizaciones planean llevar a cabo algún tipo de investigación que involucre a las niñas. No obstante, es importante destacar que los beneficios derivados de las investigaciones que cuentan con la participación activa de las niñas son muy claros. Las investigadoras con los cuales conversamos explicaron que, en algunos casos, el consentimiento de las madres/padres para que sus hijas participen en el programa podría ser suficiente para cubrir también su participación en las evaluaciones básicas del programa o en procesos de aprendizaje inclusivos. No obstante, todas ellas se mostraron de acuerdo con la necesidad de obtener un consentimiento explícito y por separado para cualquier tipo de investigación que planeen llevar a cabo.



Dependiendo del contexto en el que se trabaje, de las organizaciones que se encuentren involucradas y del tipo de investigación que se planea llevar a cabo, también es posible que se necesite obtener la aprobación formal de un comité de ética. Ahora bien, algunas investigadoras consideran que obtener este tipo de permisos es relativamente sencillo, sobre todo si se les explica adecuadamente a las madres/padres y tutores el propósito del estudio. Pero aún en tales casos, las investigadoras no deberían darse por satisfechas: el proceso de informar adecuadamente a las niñas y sus familias es intenso e, idealmente, debería ser constante.

“El consentimiento para la investigación es realmente un proceso,” explicó una investigadora. “El consentimiento no es algo que uno consiga únicamente al principio del camino: es un proceso de negociación constante.”

A pesar de lo complejo que puede resultar este proceso, los beneficios de lograr la participación y el compromiso de las niñas en la investigación participativa son muy claros. Una investigadora que habitualmente lleva a cabo este tipo de estudios desatacó la conveniencia de tratar a las adolescentes más jóvenes como co-investigadoras. “Ellas generan un gran volumen de datos a través de sus propias actividades. La forma en la que nosotras las incluimos en la interpretación de esos datos consiste siempre en ir hacia atrás para discutir esas cuestiones con ellas. Creo que eso está bien. Si ellas han estado participando y realizando un esfuerzo enorme para completar esos cuestionarios, entonces nosotras les compartimos los resultados principales. Y luego también les solicitamos más información. Entonces, les enseñamos nuestros hallazgos. ¿Qué piensan ustedes sobre esto?; ¿Lo reconocen? Nosotros no sabemos cómo explicar esto—¿Ustedes nos pueden ayudar? De ese modo, con ese enfoque, podemos obtener mucho más. Y la manera en que obtenemos sus aportes y sugerencias, miradas, ideas e información es muy amigable. Les encanta hacer esto. Adoran ser expertas.”

Los vínculos entre las organizaciones comunitarias y las iniciativas globales sobre adolescencia temprana pueden ayudar a impulsar los programas e investigaciones sobre niñas adolescentes

Es muy poco habitual que se difundan las iniciativas innovadoras que se ejecutan a nivel local, y menos habitual que este tipo de iniciativas se reflejen en publicaciones formales. Existe un gran cúmulo de aprendizajes derivados del trabajo pionero que llevan a cabo las organizaciones comunitarias que merece ser reconocido y compartido con pares del Sur y del Norte global.

En el marco de este proyecto pudimos observar que uno de los mayores desafíos vinculados con el trabajo programático en el área de la adolescencia temprana es la dificultad de ampliar el alcance e impacto de dichos programas al tiempo que se sigue dando respuesta a las necesidades locales y se respetan los modelos comunitarios. En parte, esta tensión está moldeada por la disponibilidad de financiamiento. Pero también refleja un dilema propio de los programas verdaderamente locales. Si la fortaleza de estos programas reside en sus lazos con la comunidad y su capacidad de dar respuesta a las necesidades de poblaciones específicas, ¿cómo se los puede ampliar de manera efectiva? Es más, ¿deberíamos realmente buscar ampliarlos?

Para una responsable de programas de una organización de Barbados, el principal indicador de éxito de su organización es la demanda creciente que genera el programa, habiendo cada vez más niñas interesadas en inscribirse al inicio de cada ciclo. Para poder satisfacer esta demanda, la organización está tratando de desarrollar su equipo directivo y de ampliar sus recursos humanos. “Pero no queremos perder la intimidad que caracteriza al grupo a medida que crecemos. Estamos tratando de impulsar a las niñas que han crecido a través del programa para que se encuentren en condiciones de asumir roles de liderazgo. Las niñas que se han graduado, que han finalizado el programa, pueden ponerse a cargo del mismo. A medida que se van del programa, las niñas aprenden y crecen. Se mantienen abiertas a la posibilidad de seguir aprendiendo. La capacidad de adaptación y flexibilidad son las cualidades que buscamos en nuestras líderes. Utilizamos el enfoque de ‘acercarse a una niña, enseñarle a una niña’ en todos los niveles de nuestro programa, y esto nos ayuda a desarrollar y multiplicar nuestra capacidad de liderazgo.”

Tal como sugiere este ejemplo, una solución planteada podría consistir en incorporar programas de inducción y procesos de liderazgo entre pares, de manera que las niñas graduadas se pongan al frente de la tarea de mantener y ampliar el impacto organizacional. Sin embargo, la eficacia de este enfoque no ha sido verificada de manera definitiva—en parte porque las organizaciones locales más pequeñas carecen de la experiencia y capacidad necesarias para llevar a cabo investigaciones profundas sobre la implementación de este tipo de iniciativas.

Por su parte, las organizaciones de mayor tamaño están invirtiendo en investigaciones rigurosas sobre la implementación de estos programas, pero incluso las organizaciones comunitarias más comprometidas carecen de la experiencia y los recursos necesarios para analizar de forma efectiva los datos crudos surgidos de su propia experiencia programática. Las investigaciones más rigurosas evalúan programas que tienen una multiplicidad de niveles y componentes, y que son gestionados por organizaciones más grandes, de alcance internacional. La mayoría de estos esfuerzos investigativos son de naturaleza cualitativa y cuantitativa. A modo de ejemplo, *Population Council* se encuentra en una posición relativamente única al llevar a cabo estudios aleatorios controlados. Las organizaciones *Save the Children*, *Rutgers Netherlands*, y *el Institute of Reproductive Health* están llevando a cabo investigaciones participativas innovadoras sobre la adolescencia temprana. Hoy en día, este tipo de investigaciones prácticas suelen complementarse, en gran medida, con estudios internacionales a gran escala como el Estudio Mundial sobre la Adolescencia Temprana (GEAS) y la Iniciativa de Investigación sobre Género y Adolescencia (GAGE). Todo este trabajo está contribuyendo de manera significativa a profundizar nuestra comprensión de las personas que atraviesan la adolescencia temprana. Una vez más, el nuevo consenso que ha ido surgiendo es que los programas son más efectivos cuando abordan todo el ecosistema de necesidades de las personas jóvenes. Las organizaciones comunitarias locales encarnan este enfoque, pero suelen tener dificultades para demostrar su impacto, dado que frecuentemente no cuentan con la experiencia y los recursos necesarios para analizar de forma efectiva los datos crudos surgidos de sus propios programas.

Organización identificada: INSTITUTO DE SALUD REPRODUCTIVA

El Instituto de Salud Reproductiva de la Universidad de Georgetown fue fundado originalmente para investigar temas relacionados a la fecundidad. Con el paso del tiempo comenzó a dedicarse a investigar cómo evaluar los programas que apuntan a enseñar a los adolescentes más jóvenes nociones sobre cambios puberales y normas de género. Las metodologías utilizadas en sus estudios son

diversas y de naturaleza participativa, e incluyen investigaciones etnográficas y de historias de vida, entrevistas a familiares y amistades, técnicas visuales y no-verbales y la utilización de herramientas lúdicas. Estas técnicas se destacan por lograr un activo compromiso de las y los adolescentes jóvenes en sus investigaciones.

En la actualidad, algunas organizaciones comunitarias como *The Girls Legacy, I Am a Girl, FAT, VANGO* y *la Fundación Tiempo de Juego* están reuniendo una importante cantidad de datos cualitativos y cuantitativos, entre ellos información sobre las participantes antes y después de verse expuestas a sus programas. Muchas de estas organizaciones han recolectado datos sobre las niñas que transitan la adolescencia temprana durante períodos prolongados, con lo cual disponen de una rica fuente de conocimientos programáticos y, en algunos casos, de datos longitudinales. Este es un recurso particularmente valioso que a las organizaciones de mayor tamaño les resulta difícil desarrollar, por los mismos motivos por los cuales les cuesta mantener los vínculos de largo plazo con las niñas.

Algunos programas comunitarios están siendo pioneros en la implementación de sistemas innovadores de seguimiento a las niñas, incluso a través de la utilización de diarios personales y tarjetas de puntuación. Pero cuando se le pide a este tipo de organizaciones que describan el impacto que generan sus programas, por lo general lo hacen recurriendo a hechos anecdóticos. Por ejemplo, *BRAVE* observa cambios en la actitud de las niñas en base a la cantidad de tiempo que pasan en su programa, pero la organización no es capaz de expresar estos impactos de un modo más formal.

Una organización de Zimbabue se refirió a los diarios que utilizan las niñas para dar cuenta de sus avances en el programa. Cada año, las niñas obtienen un nuevo diario. “Les pedimos que lo traigan durante todo el año, y esto les permite mirarse a sí mismas de forma retrospectiva, a medida que pasa el tiempo. Premiamos a aquellas niñas que logran avances y que pueden mostrar alguna evidencia de su cambio. ¡Las niñas llevan sus diarios y tarjetas de puntuación como si fueran tarjetas de crédito!” A pesar de haber implementado esta modalidad innovadora de seguimiento, durante los últimos años la organización ha enfrentado dificultades financieras porque necesita demostrar resultados a fin de recaudar más fondos.

Una organización de México enfrenta problemas similares. Una responsable de programas se refirió a los importantes cambios cualitativos que su organización pudo observar entre las niñas a lo largo del tiempo. “Lo que necesitamos son sistemas más integrales y capacidad para demostrar nuestro impacto. Vemos que las niñas están formando y gestionando una red entre ellas mismas. Se están organizando, movilizand y actuando de manera colectiva. Sólo necesitamos mejores sistemas e indicadores para demostrar a los financiadores el impacto que estamos generando.”

Se trata de un problema de capacidad, no de compromiso. Todas estas organizaciones desean fortalecer sus sistemas de monitoreo y evaluación y poder demostrar su impacto en distintos niveles a lo largo del tiempo. Las organizaciones comunitarias podrían beneficiarse enormemente al establecer relaciones de colaboración en materia de investigación y práctica. Este tipo de colaboraciones podrían ayudar a profundizar la base de evidencia sobre la adolescencia temprana, facilitar el acceso a fuentes valiosas de datos y mejorar la capacidad de investigación a nivel local. Los financiadores también podrían fortalecer las prácticas de monitoreo y evaluación de las organizaciones comunitarias y promover una colaboración efectivas entre estas organizaciones y la comunidad científica más amplia, comprometiendo recursos para este fin. Demostrar claramente el impacto que tienen los programas comunitarios y su enfoque único, innovador y multifacético en términos de participación de las niñas tiene el potencial de ayudar a impulsar significativamente esta área de trabajo. Y, en mayor medida aún, si además se alienta una mayor colaboración Sur-Sur y Sur-Norte. Aumentar la visibilidad de los programas para la adolescencia temprana de las organizaciones comunitarias podría tener un efecto de propagación que permitiría extender el impacto de este trabajo programático.



A MODO DE SÍNTESIS

Debemos sentirnos inspirados y esperanzados por los programas orientados a las niñas que transitan la adolescencia temprana. En la actualidad ya existe una gran cantidad de programas sofisticados que han sido cuidadosamente diseñados y que son impulsados por las propias niñas. Las organizaciones comunitarias se encuentran a la vanguardia en lo que respecta a las mejores prácticas en el área de programas destinados a adolescentes jóvenes. Incluso es posible que estas organizaciones hayan superado la base de evidencia global en cuanto a conocimientos sobre cómo apoyar, proteger y empoderar a las niñas que atraviesan la pubertad. Estas organizaciones nos enseñan que las niñas pueden y deben ser partícipes activas y decisivas de cada aspecto del ciclo programático, desde el diseño e implementación hasta la evaluación y ampliación en escala.

Existe una reserva inexplorada de conocimientos entre las organizaciones comunitarias que podría utilizarse como base para sustentar intervenciones futuras en el área de la adolescencia temprana, tanto en el Sur como en el Norte global.

Con vistas al futuro, recomendamos:

- Brindar a las organizaciones comunitarias los recursos financieros, materiales y técnicos que necesitan para mantener, evaluar y ampliar el alcance de su trabajo. Es fundamental que el apoyo sea flexible y de largo plazo.
- Vincular a los profesionales especializados, al interior de cada región y entre las distintas regiones, de modo de crear comunidades de práctica dinámicas en las cuales las organizaciones del Sur y del Norte global pueden compartir, intercambiar y encontrar soluciones a desafíos comunes de manera conjunta.
- Explorar la posibilidad de facilitar la colaboración entre los ámbitos de la investigación y la práctica programática, de manera que las organizaciones comunitarias cuenten con el apoyo que necesitan para evaluar sus programas y fortalecer sus capacidades institucionales en este campo.
- Desarrollar plataformas que permitan compartir los conocimientos y experiencias de las organizaciones comunitarias y asistir a otros actores interesados a abordar los desafíos crónicos inherentes al trabajo programático orientado a niñas adolescentes.
- Actuar como agente catalizador, defensor y amplificador del trabajo con niñas que transitan la adolescencia temprana, fomentando una mayor inversión en esta población, visibilizando los programas innovadores, y demostrando a la comunidad de donantes el impacto que pueden generar los esquemas de financiamiento flexibles y sustentables.

ANEXO - METODOLOGÍA

En el marco de este proyecto se llevó a cabo una amplia revisión bibliográfica y una búsqueda y posterior análisis de distintos programas destinados a niñas adolescentes; una encuesta online realizada a los socios de EMpower; entrevistas a informantes claves (profesionales e investigadoras especializadas en el área de la adolescencia temprana); y un taller presencial dirigido a profesionales de programas de América Latina y a niñas participantes en dichos programas; así como actividades y grupos focales para conocer las perspectivas e impresiones de las propias niñas.

Revisión bibliográfica. Como parte de nuestra investigación sobre el estado de los programas para niñas que transitan la adolescencia temprana, llevamos a cabo una amplia revisión bibliográfica que se extendió desde junio hasta septiembre de 2018 (actualizada en abril de 2020). Esta revisión supuso búsquedas focalizadas de bases de datos académicos (como JSTOR y ProQuest), y búsquedas similares a través de bases de datos de profesionales especializados (como el proyecto K4Health sobre conocimientos para la salud). A través de estas búsquedas identificamos 123 artículos revisados por colegas y 50 artículos clasificados como literatura o documentación gris (no publicada oficialmente). La bibliografía revisada por pares incluye encuestas a gran escala sobre programas existentes e investigación aplicada orientada a estudiar los aspectos de implementación; evaluaciones de los distintos niveles y componentes de los programas; análisis en profundidad sobre prácticas de investigación participativa con niñas que transitan la adolescencia temprana; investigaciones sobre las oportunidades y los desafíos derivados de la transición de la niñez a la pubertad; y evaluaciones sobre intervenciones más específicas tendientes a salvaguardar la salud, transformar las normas de género, evitar situaciones de violencia y mejorar los resultados educativos. La literatura gris es incluso más variada. Algunos artículos apoyan fuertemente la necesidad de invertir en las niñas que atraviesan la adolescencia temprana y de aumentar su representación en los programas. Otros debaten acerca de qué es lo que necesitan estas niñas adolescentes para ser saludables, tener éxito en la escuela, ser capaces de empoderarse o evitar ser victimizadas por otras personas. Otros recogen las mejores prácticas surgidas de la evaluación de los programas actuales, haciendo hincapié en cómo lograr que las niñas se

comprometan con las iniciativas programáticas, cómo lograr la participación de los aliados varones, u otros aspectos fundamentales de los programas orientados a niñas. No todo este material es específico sobre niñas que transitan la adolescencia temprana, dado que también se refiere a los niños en esta primera etapa de la adolescencia, a niñas adolescentes de mayor edad y a las personas adolescentes en general. Y ninguno de los materiales puede captar la rica diversidad de iniciativas programáticas que descubrimos en las últimas etapas del proyecto.

Búsqueda y posterior análisis de programas. A fin de complementar esta inmersión profunda en la bibliografía revisada por colegas y la literatura gris, entre junio y septiembre de 2018 llevamos a cabo una exhaustiva búsqueda (y posterior análisis) de programas destinados a niñas adolescentes. Para esta búsqueda utilizamos información reunida a través de la revisión teórica anteriormente mencionada, y realizamos consultas a través de contactos personales y profesionales. Identificamos más de 50 programas para la adolescencia temprana a nivel global. Estos programas se encuentran en diferentes regiones y subregiones geográficas. Algunos operan en muchos países de manera simultánea, y otros están más centrados en el nivel nacional o subnacional. Esta búsqueda de programas también permitió identificar más de 70 herramientas y recursos, muchos de los cuales han surgido a partir de la práctica programática. Muchas de estas herramientas son de código abierto y podrían servir como base para futuros programas en esta área.

Encuesta online a los socios de EMpower. Para y más sobre el trabajo que realizan los socios de EMpower con poblaciones específicas de niñas que transitan la adolescencia temprana, en septiembre de 2018 encuestamos a los socios de EMpower a través de un cuestionario online. Esta encuesta, desplegada mediante la herramienta SurveyMonkey, estuvo disponible tanto en inglés como en español, dependiendo del idioma de preferencia de cada organización socia. Obtuvimos un total de 71 respuestas y el índice general de respuesta fue del 93%. Los encuestados procedían de América Latina, África y del Este/Sudeste de Asia, así como también de India, Rusia y Turquía (ver gráficos 7 y 8 a continuación). En una segunda instancia, muchas de las personas encuestadas fueron incorporadas al listado de informantes claves.

Gráfico 7. Encuesta a las organizaciones socias de EMpower

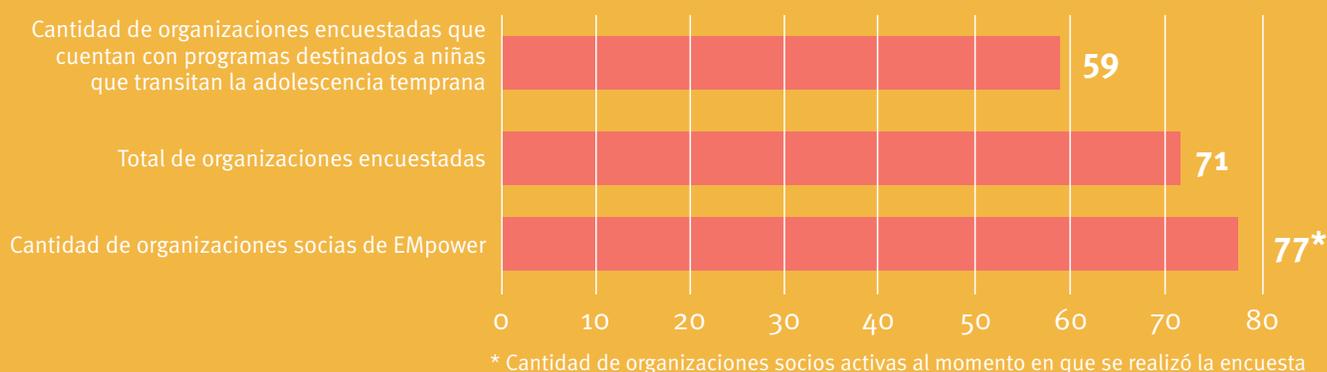
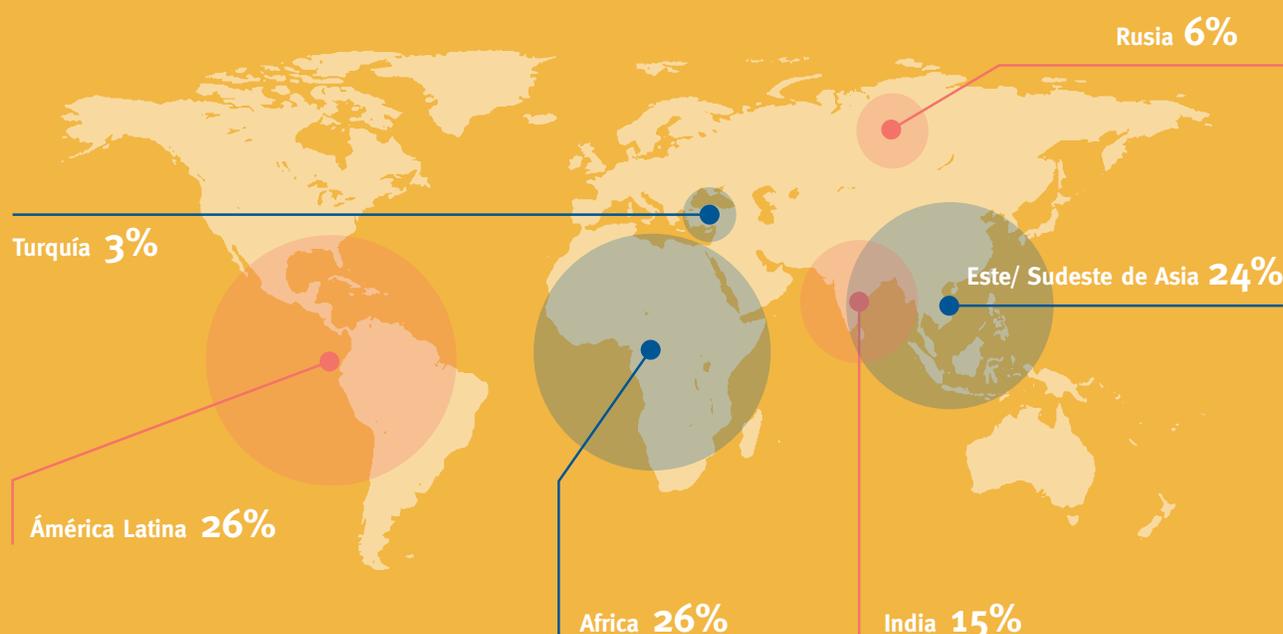


Gráfico 7. Encuesta a las organizaciones socias de EMpower: desglose geográfico de las organizaciones encuestadas



Entrevistas a informantes claves (profesionales e investigadoras). A pesar de la amplia gama de bibliografía publicada y no publicada oficialmente (o gris) sobre la adolescencia temprana—y de los indicios sobre la existencia de enfoques programáticos locales innovadores captados por la encuesta a organizaciones socias de EMpower—el equipo del proyecto terminó con un número importante de lagunas informativas. De toda la bibliografía analizada sobre programas internacionales, es relativamente pequeña la proporción de publicaciones que hacen referencia específica a niñas que transitan la adolescencia temprana, y la encuesta a las organizaciones de EMpower reunió, principalmente, información cuantitativa. Es por eso que uno de los elementos

centrales del proyecto fue la recolección y síntesis de la información cualitativa pertinente que proporcionaron los informantes claves que trabajan de forma directa con estas niñas. En total realizamos 20 encuestas a profesionales e investigadoras del área. Del total de estas encuestas, diez se realizaron a socios activos de EMpower, seis a profesionales de los programas de otras organizaciones, y cuatro a investigadoras reconocidas que trabajan específicamente con niñas que transitan la adolescencia temprana. Se desarrollaron guías de discusión para utilizarlas con profesionales e investigadoras. Las entrevistas se realizaron a través de Skype, en inglés o español, y fueron probadas para poder transcribirlas posteriormente y utilizarlas como referencia.

Talleres presenciales dirigidos a profesionales de programas de América Latina. A fin de compartir información sobre los flujos de datos descriptos anteriormente y de dar a conocer los próximos pasos a seguir en el marco del proyecto, en marzo de 2019 se llevó a cabo un taller presencial dirigido a profesionales de programas de América Latina, y a las niñas participantes en dichos programas. El taller se realizó en la Ciudad de México y reunió a ocho socios de EMpower de Argentina, Brasil, Colombia, México y Perú. El taller proporcionó una mirada profunda sobre el cuidadoso y avanzado trabajo programático sobre adolescencia temprana que se está desplegando en un área geográfica determinada, a la vez que se validaron los hallazgos surgidos de otras fuentes de datos.

Datos proporcionados por las niñas. A fin de reunir información que provenga directamente de las propias niñas, trabajamos coordinadamente con algunos programas comunitarios para llevar a cabo doce ejercicios sobre “perspectivas o impresiones de las niñas”. Estos ejercicios se realizaron en Ghana, India, Sudáfrica y Vietnam, y también con las organizaciones que participaron del taller de México. Cada ejercicio incluyó entre cinco y once niñas de 10 a 14 años, con un promedio de siete participantes por grupo. Los datos generados por estos grupos fueron posteriormente complementados mediante ejercicios de “Desarrollo de Activos” con grupos de adolescentes de mayor edad de la India y Ghana (para lo cual se utilizó material elaborado por Population Council); discusiones sobre los programas con seis adolescentes de mayor edad que integran el Consejo Asesor de Niñas de EMpower en la India; y discusiones bajo la modalidad de grupos focales con siete niñas adolescentes más jóvenes de la India y con nueve adolescentes de mayor edad de Ghana.

Análisis integrado y síntesis de los hallazgos del proyecto. Analizamos la información primaria obtenida a lo largo del proyecto utilizando Dedoose, un software colaborativo que facilita el manejo y análisis de datos cualitativos y de método mixto. El primer paso de este análisis consistió en desarrollar un libro de códigos exhaustivo. Se crearon 55 códigos, organizados en 10 categorías temáticas, lo cual facilitó la clasificación de los datos en temas relevantes y pertinentes. Luego, a través de Dedoose, los códigos se aplicaron de manera sistemática a las transcripciones de todas las entrevistas. Una vez finalizado el proceso de codificación, los datos fueron analizados por tema, comenzando por las co-ocurrencias de los códigos identificados por Dedoose. Los datos descriptivos—incluyendo información cuantitativa sobre las informantes claves, e información descriptiva sobre las organizaciones representadas—también fueron extraídos de manera sistemática para realizar paralelos pertinentes con los datos cualitativos ya codificados.

Limitaciones. Este proyecto no fue diseñado como un estudio sistemático que contemple todas las inversiones o todos los programas relacionados con este grupo poblacional. Si bien las revisiones bibliográficas y la búsqueda y análisis de programas fueron amplios, no fueron exhaustivos—y, por otro lado, al momento de elegir a las profesionales e investigadoras entrevistadas no se buscó un equilibrio ni una saturación en términos de tipo de informante, edad, género, grupo de identidad o región geográfica de pertenencia. En lugar de ello, este proyecto nos permitió explorar una serie de interrogantes centrales a través de consultas con un grupo de profesionales e investigadores que trabajan específicamente con niñas de 10 a 14 años. Es por eso que estos hallazgos nos aportan una fotografía que nos permite conocer cuál es el estado actual del trabajo programático con niñas de 10 a 14 años, en lugar de arrojar resultados claramente generalizables. No obstante ello, esta fotografía permitió revelar que el universo de los programas orientados a estas niñas se encuentra en franca expansión, hecho que ha pasado desapercibido casi por completo en la bibliografía internacional sobre adolescencia temprana.

ANEXO - REFERENCIAS SELECCIONADAS

- Chandra-Mouli, et al. 2017. “Implications of the Global Early Adolescent Study’s Formative Research Findings for Action and for Research,” *Journal of Adolescent Health*, 61.
- Chant, Klett-Davies, and Ramalho, Challenges and Potential Solutions for Adolescent Girls in Urban Settlements: a rapid evidence review, publicado por la iniciativa de investigación GAGE (Gender and Adolescence: Global Evidence) en 2017.
- Haberland, et al. 2018. “A Systematic Review of Adolescent Girl Program Implementation in Low- and Middle-Income Countries: evidence gaps and insights,” *Journal of Adolescent Health*, 63.
- Lundgren, et al. 2013. “Whose turn to do the dishes? Transforming gender attitudes and behaviors among very young adolescents in Nepal,” *Gender and Development*, 21:1.
- Population Council, Invertir cuando vale la pena: Revisión de las evidencias para trazar un rumbo de investigación y acción para adolescentes muy jóvenes, publicado en 2016.
- Save the Children, Guía para el diseño de programas de salud sexual y reproductiva y género para adolescentes muy jóvenes, publicada en 2019.
- Schlecht, et al. 2017. “Prioritizing Programming to Address the Needs and Risks of Very Young Adolescents: a summary of findings across three humanitarian settings,” *Conflict and Health*, 11 (Suppl 1): 31.
- Sommer, Marni. 2011. “An Early Window of Opportunity for Promoting Girls’ Health: policy implications of the Girl’s Puberty Book Project in Tanzania,” *International Electronic Journal of Health Education*, 14.
- USAID and Institute for Reproductive Health, Reaching Very Young Adolescents (VYAs): advancing program, research, and evaluation practices, publicado en 2010.
- Woog and Kagesten, The Sexual and Reproductive Health Needs of Very Young Adolescents Aged 10-14 in Developing Countries: what does the evidence show, publicado por Gutmacher Institute en 2017.

