

# IPODERAC niñas. Procesos comunicativos para atender a niñas sin cuidados parentales en México

Briseño Oliveros, Tania

2021

---

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/5184>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto  
Presidencial del 3 de abril de 1981



IPODERAC NIÑAS: PROCESOS COMUNICATIVOS PARA  
ATENDER A NIÑAS SIN CUIDADOS PARENTALES EN MÉXICO

ELABORACIÓN DE TESIS DE GRADO  
que para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN Y CAMBIO SOCIAL

presenta

TANIA BRISEÑO OLIVEROS

## Índice

INTRODUCCIÓN	7
Objeto de estudio	7
Pregunta de investigación	12
Objetivos	12
Supuestos	13
ESTADO DEL ARTE	15
a. Publicaciones sobre el IPODERAC	16
b. Políticas públicas y programas sociales para niñas, niños y adolescentes en situación de calle y en instituciones	17
c. Investigaciones desde el enfoque sociológico	20
d. Investigaciones desde el enfoque psicológico	22
e. Investigaciones sobre género en la atención a niñas, niños y adolescentes	25
f. Investigaciones sobre los procesos de organización, creación y expansión de las instituciones en México	28
Conclusiones	32
CAPÍTULO I: La construcción de la ausencia de cuidados parentales como problema social en México	33
Causalidad: Situación de la infancia y la juventud en América Latina	34
Propiedad: La problemática de Ausencia de Cuidados Parentales	41
Responsabilidad política: Regulación de la institucionalización de niñas, niños y adolescentes (NNA)	45

Breve reseña del Asistencialismo y la Sociedad Civil en México	45
Marco Legal para niñas, niños y adolescentes (NNA) sin cuidados parentales en México	50
Conclusiones	55
<b>CAPÍTULO II INTRODUCCIÓN A IPODERAC</b>	<b>57</b>
IPODERAC en el contexto nacional	57
Perfil de atención IPODERAC	59
Estructura organizacional de IPODERAC	63
IpoDERAC Niñas: un nuevo proyecto	67
Conclusiones	71
<b>CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO</b>	<b>73</b>
1. Teoría de sistemas sociales	74
2. Referencias de los sistemas	76
2.1 Eventos	76
2.2 Información	77
2.3 Persona	78
2.4 Motivos	78
2.5 Memoria del sistema	79
3. Las organizaciones como sistemas autopoieticos	80
3.1 Complejidad	81
3.2 Diferenciación y observación	83
3.3 Absorción de incertidumbre	85
3.4 Clausura operativa	86
3.5 Inclusión y exclusión	87

3.6 Evolución	89
4. Comunicación, decisión y cultura organizacional	90
4.1 Comunicación	90
4.2 Decisión	94
4.3 Premisas de decisión	96
4.4 Cultura organizacional	98
5. El poder en la organización	99
Conclusiones	102
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA	104
Posicionamiento como investigadora	105
Nivel ontoepistemológico	111
Nivel metodológico	114
Estudio de caso	115
Métodos biográficos	116
Observación participante y diario de campo	117
Análisis de documentos	119
Recolección de la información	119
Sistematización y análisis de la información	123
Conclusiones	126
CAPÍTULO V ANÁLISIS	129
1. El crecimiento de IPODERAC: Atención para niñas y mujeres	130
La división del liderazgo institucional	141
Motivos y temas en la historia del IPODERAC	146
Espiritualidad, trascendencia y altruismo	147

Educación	153
La construcción del nuevo plantel	161
Estrategias de atención para niñas y mujeres sin cuidados parentales	165
La familia	173
Género	178
2. Comunicación, poder y liderazgo	187
Planeaciones estratégicas	189
Transiciones de liderazgo en IPODERAC	193
Participación de las niñas, niños y jóvenes en Liderazgo	206
La institucionalización de las decisiones estratégicas desde el Consejo	214
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES	221
La incursión de IPODERAC en la atención para Niñas y Mujeres	224
Ipoderac Niñas como evento	224
Contexto interno de IPODERAC: Motivos y cultura organizacional	227
Temas en el entorno de Ipoderac Niñas	229
Los procesos de comunicación y toma de decisiones estratégicas en IPODERAC	235
Relaciones de poder y liderazgo	236
Procesos de planeación y participación en la toma de decisiones	239
Comunicación en la atención de niñas, niños y adolescentes en el IPODERAC	240
Sistematización de la memoria institucional de IPODERAC	243
Evolución en el Ipoderac Niñas	246
REFERENCIAS	249

## ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro 1. Sistemas sociales. Capítulo III. Pag. 75

Cuadro 2. Esquema de contingencia y el tiempo en la decisión. Capítulo III. Pag. 77

Cuadro 3. Aumento y reducción de complejidad. Capítulo III. Pag. 82

Cuadro 4. Formas de diferenciación. Capítulo III. Pag. 84

Cuadro 5. Comunicación según Luhmann. Capítulo III. Pag. 92

Cuadro 6. Decisiones. Capítulo III. Pag. 95

Cuadro 7. Premisas de decisión. Capítulo III. Pag. 97

Tabla 1. Materiales de investigación. Capítulo IV. Pag. 122

Tabla 2. Instituciones de iniciativa privada que brindan albergue a niñas, niños y adolescentes en México (Estados de los que provienen las y los usuarios de IPODERAC) Pag. 260

Diagrama 1. Categorías. Capítulo IV. Pag. 125

## Agradecimientos

*A las profesoras y profesores de la maestría que me invitaron y me motivaron a investigar, a cuestionar, a ser crítica, a dejarme sentir y a aprender a pensar sintiendo. A Claudia Magallanes, que me hizo enamorarme de esta maestría y esta forma de investigar. A todas las personas que me brindaron su confianza para contarme sus memorias acerca del IPODERAC, que me compartieron sus experiencias y sus sentimientos. A todas mis amigas y compañeras de maestría con quienes tantas veces tuve conversaciones en distintos niveles acerca de mi trabajo de campo y mi vida misma. A mis amigas y amigos que me han acompañado en todo este camino, escuchándome, motivándome y enseñándome a ser paciente con los procesos vividos. A quienes motivaron que mi estancia de investigación me brindara un panorama distinto y esperanzador sobre la infancia y la juventud latinoamericanas. A Jorge Calles, que tomó este proyecto como suyo y no lo soltó hasta que estuvo terminado, siempre emocionado y siempre sincero con sus consejos y comentarios. A Itzel Nájera, a Gabriela Hernández, a Ana Lilia Domínguez y a Julián Loaiza que aceptaron ser parte de mi comité tutorial y enriquecieron mi trabajo con sus perspectivas. A mis papás, que sin importar mis decisiones siempre están ahí para apoyarme. Y un agradecimiento muy especial a las niñas y niños que son el principal motivo para querer cuestionar y construir una realidad donde quepan y quepamos todas y todos.*



## **Introducción**

En México existen diversas organizaciones que buscan crear oportunidades de desarrollo para mujeres que vienen de contextos de pobreza, exclusión o explotación. Entre estas, se encuentra el Instituto Poblano de Adaptación A.C. (IPODERAC), una casa hogar con más de 50 años de experiencia atendiendo a niños y jóvenes varones con ausencia de cuidados parentales. Entre 2010 y 2019, el IPODERAC comenzó a planear su incursión en la atención de niñas y adolescentes para brindarles las mismas oportunidades de desarrollo que ha brindado a los niños, cristalizado en un proyecto nuevo llamado Ipoderac Niñas.

En este proyecto de investigación, se pretende analizar a través de qué procesos organizacionales, dinámicas comunicativas, discursos sociales y prácticas sociales el IPODERAC construye este proyecto y el problema social a atender; la manera en que la institución ha asumido la responsabilidad de brindar atención a niños y jóvenes a lo largo del tiempo; así como los procesos comunicativos y las relaciones de poder con los que ha creado la nueva institución.

### **Objeto de estudio**

El objeto de estudio es el Ipoderac Niñas y los procesos comunicativos y organizacionales a través de los cuales se le empezó forma a un proyecto de atención a mujeres vulnerables.

El IPODERAC es una institución ubicada en Atlixco, Puebla, México, que desde 1966 es el hogar de niños y jóvenes varones que han roto sus vínculos parentales. En su mayoría, llegan por medio de otras organizaciones, gubernamentales y privadas. En el IPODERAC han vivido más de tres mil niños y jóvenes, han colaborado cerca de siete mil voluntarios, más de 200 personas en

el equipo operativo, y cerca de 30 personas en el Consejo Directivo (Instituto Poblano de Adaptación A.C. [IPODERAC], 2019).

De acuerdo a los videos publicados en la página de Facebook de la institución por su 55 aniversario en agosto de 2021, el IPODERAC busca un desarrollo humano en un proceso integral de formación apegado a los valores institucionales, que son el perdón, el esfuerzo y la gratitud a través de cuatro programas: Desarrollo humano y espiritual, formación académica, formación laboral y vida independiente. La institución cuenta con dos planteles, uno para niños y para de niñas, y cada uno cuenta con seis casas con capacidad para 12 niñas y niños cada una (IPODERAC, 2021).

Los planteles con talleres de psicopedagogía, talleres de trabajo, áreas recreativas, jardines y campos de juego; así como áreas de servicio compuestas por una cocina general, lavandería y bodegas. Además, contaba con las oficinas del área administrativa, la fábrica de quesos que servía como su modelo de sustentabilidad, y, también, con una casa para visitas y dos casas para directores de la institución. Para 2021, el IPODERAC contaba además con un “FabLab” para ayudar a abrir opciones formativas y de empleabilidad a las y los jóvenes basados en los principios de la economía solidaria (IPODERAC, 2019; IPODERAC, 2021).

El IPODERAC fue creado por la iniciativa de un grupo de mujeres y hombres que, “visitaban reclusos en la ciudad de Puebla, para luego atender a menores infractores y evolucionar al albergue, la manutención y la educación de una población que en 1966 denominaron niños desamparados, huérfanos y delincuentes” (Urrutia, 2014, p. 23).

De esta forma, el IPODERAC se transformó ya no en un centro de readaptación, sino en un hogar para niños y adolescentes a cargo de Emilia, fundadora y primera directora del instituto, quien marcó un horizonte educativo de transformación personal de los niños a través del propio

esfuerzo. Esta idea sigue siendo central en el modelo educativo, aunque tanto la metodología pedagógica, las bases psicológicas y morales, así como la estructura formativa, han cambiado a través de los años.

Urrutia (2014) explica que, a lo largo de su historia, el IPODERAC ha atendido a niños y adolescentes que han estado situaciones de abandono, abuso, violencia estructural de las familias; a niños sin familias o provenientes de familias desintegradas; niños que han estado en calle o en riesgo de vivir en ella; por los efectos de la pobreza, la migración forzada y el crimen organizado. De igual forma, el radio de acción se amplió para atender a niños y jóvenes no sólo de Puebla, sino también provenientes de diversas regiones del país, principalmente de la zona metropolitana. (p. 9)

Entre 2015 y 2019, se definió que el IPODERAC atendía a niños y jóvenes con ausencia de cuidados parentales, descrito por la Red Latinoamericana de Acogimiento Familiar (RELAF) (2010) como un fenómeno que engloba diversos factores de una situación de vulnerabilidad: Los factores sociales o culturales que interfieren con el óptimo desarrollo de las menores, como la violencia en sus diversos tipos, la explotación laboral y sexual, la discriminación por género; entre otros factores que impiden un desarrollo sano, equitativo y armonioso en el contexto en que se encuentren.

Las causas económicas hacen referencia a la pobreza que genera restricciones de acceso a la alimentación, salud, vivienda, educación, entre otras, y que generan deterioros irreversibles en su desarrollo. Por último, las causas políticas se enfocan en la migración forzada por riesgo de vida a causa de conflictos bélicos o violencia social por crimen organizado. (Red Latinoamericana de Acogimiento Familiar [RELAF], 2010) Este último factor ha tomado fuerza en México a partir de

la guerra contra el narcotráfico comenzada en diciembre de 2006. (Red por los Derechos de la Infancia México [REDIM], 2020)

Para agosto de 2021, la institución albergaba 64 niños y 36 niñas (IPODERAC, 2021). Las edades de los niños y jóvenes que hasta abril de 2019 vivían en el IPODERAC variaban entre los cinco y los 21 años, aproximadamente. La característica más importante del perfil de ingreso para el IPODERAC consistía en que el niño o el adolescente decidiera integrarse al IPODERAC por voluntad propia, pues su participación, apertura y colaboración con los programas de la institución era vital para el éxito de estos. Otras características que debían tener, además de venir de alguno de los contextos descritos en el concepto de ausencia de cuidados parentales, era ser canalizado por instituciones gubernamentales o de la sociedad civil que hubieran fungido como su hogar temporal después de haber vivido situaciones de orfandad, violencia, explotación, abandono o vida en calle (IPODERAC, 2019, p. 13).

Era deseable, además, que permanecieran en el IPODERAC por lo menos durante tres años para que se pudiera establecer un proceso, y por lo tanto también se requería que la institución tuviera la responsabilidad de tutoría. Por último, también era importante que el niño o joven no contara con factores que le impidieran integrarse adecuadamente a la dinámica institucional, tales como diversidad funcional, consumo dependiente de drogas, medicamento psiquiátrico, entre otros (p. 13).

En su estructura general, el IPODERAC contaba con un Consejo Directivo, del cual dependía la Dirección General y que coordinaba, a su vez, cuatro áreas: La educativa, la de procuración de fondos, la productiva y la administrativa. El equipo se conformaba de entre 30 y 45 personas, dependiendo de la rotación del personal y los ajustes que se dieran durante el año (IPODERAC, 2019).

Para ello, me parece importante plantear mi relación personal con la institución y mi interés en hacer una investigación sobre ella. Yo entré a trabajar al IPODERAC en febrero de 2015, con la finalidad de procurar fondos para la nueva institución de niñas. Este proyecto me emocionó desde un inicio pues el espacio, el modelo formativo, los testimonios de chicos egresados y los programas para los niños y jóvenes me parecieron muy valiosos e innovadores, rompiendo por completo la idea que tenía sobre las casas hogares. Pensar que una nueva institución que brindara tantas herramientas para lograr libertad e independencia se iba a abrir para mujeres, me cautivó y me comprometí con el proyecto desde entonces.

A lo largo de cuatro años de laborar en el IPODERAC, fui comprendiendo la complejidad de un proyecto de esta naturaleza. La organización, fundada en la década 1960 por iniciativa de un grupo de señoras de clase alta en la sociedad poblana, tenían la visión de hacer un proyecto distinto a otros donde el esfuerzo de cada uno de los niños y jóvenes orientado hacia un sentido productivo capitalista para reinsertarse en la sociedad, fuera la llave para su transformación personal y que, en escala, pudiera tener un impacto social más amplio. Surgió entonces mi deseo de conocer más sobre la historia de la institución, sus procesos organizacionales y a las personas que han trabajado en ella, sus motivaciones, sus expectativas, sus contextos y la manera en que todo esto contribuye a definir y atender una problemática social en México.

Cabe mencionar que, para fines metodológicos de esta investigación, el periodo del que se estará hablando será de agosto de 2017 a mayo de 2019, años en que la situación en el IPODERAC vivía una transición de crecimiento y ampliación, a la par de diversos cambios en el equipo, los directores y el Consejo Directivo. Estos cambios dieron lugar a una variedad de concepciones, de estrategias y de horizontes que originaron conflictos y riesgos para el proyecto.

A través de esta investigación quise comprender de qué manera el IPODERAC, visto como un sistema, entendió y abordó las condiciones de ausencia de cuidados parentales en población infantil femenina para atenderla al momento de la creación del nuevo plantel y la adaptación del modelo educativo para niñas y mujeres. Por ello, es importante considerar que existen procesos comunicacionales fundamentales para analizar al interior de la institución: Las relaciones de poder, los discursos, las prácticas y las motivaciones de las y los líderes del proyecto.

### **Pregunta Investigación**

¿A través de qué procesos comunicativos el IPODERAC entiende y construye estrategias de atención para la población femenina sin cuidados parentales?

### **Objetivo General:**

Comprender de qué manera el IPODERAC, visto como sistema que despliega procesos comunicativos, entiende y construye estrategias de atención para las condiciones de ausencia de cuidados parentales en la población infantil femenina.

### **Objetivos específicos:**

1. Analizar el proceso de evolución organizacional a través del cual el IPODERAC recuperó y adaptó su experiencia educativa para atender a niñas y mujeres sin cuidados parentales, mediante los conceptos de motivos, temas y memoria de la teoría de sistemas.
2. Analizar los procesos de liderazgo y relaciones de poder dentro de la organización en la creación de Ipoderac Niñas, de acuerdo con la teoría de sistemas.

3. Analizar los procesos de toma y comunicación de decisiones para abordar la ausencia de cuidados parentales en niñas y mujeres como fenómeno social a ser atendido en el IPODERAC, de acuerdo con la teoría de sistemas.

### **Supuestos**

El proyecto del IPODERAC niñas surge a partir de dos motivaciones principales: La primera fue la identificación de la necesidad de crear en México modelos de atención especializada para niñas y mujeres jóvenes, y la segunda, la intención de crecimiento del IPODERAC como institución de manera que se pudiera utilizar su experiencia organizacional y educativa en la atención a niños y jóvenes sin cuidados parentales también para mujeres.

No obstante, un aspecto importante a considerar dentro de la institución es que los liderazgos personales, en los que influyen las propias motivaciones y contextos de las y los líderes, se han antepuesto ante los intentos de institucionalización de proyectos organizacionales que surgen de una trayectoria histórica. Aunado a esto, durante la última fase del IPODERAC parecen haberse polarizado estas contradicciones: Por un lado, se cuenta con los programas formativos, las investigaciones y teorías que los sustentan, y, por el otro, las motivaciones e ideas morales que están integradas o se quieren integrar a la propuesta educativa del IPODERAC.

Existe, además, una falta de documentación de la historia de la institución, sus procesos, las planeaciones, los programas y expedientes de los usuarios del IPODERAC; situación agravada por una desarticulación de las áreas que componen la institución y un flujo de información y comunicación entre todos los niveles organizativos conflictivo y poco claro. Estos fenómenos son parte de una cultura organizacional que lleva muchos años existiendo, en la que existe una jerarquía vertical organizacional con prácticas sociales que dejan poco espacio a la incorporación de ideas, estrategias y personas nuevas en la institución.

Estas son algunas de las características de la organización sobre las cuales se buscó crear el proyecto del IPODERAC Niñas, que pretende replicar la propuesta educativa integrando las particularidades que implica trabajar con niñas y mujeres jóvenes en una alternativa residencial. Una vez que el proyecto estuvo más avanzado, parecía haber una brecha ideológica entre las y los líderes del proyecto, pues hasta el momento de la investigación en el que se inauguró la primera casa para las niñas, aún no se había incorporado una perspectiva de género ni en la organización ni en la propuesta educativa, ni tampoco se había logrado un común acuerdo sobre la comprensión de conceptos básicos como género, mujeres o equidad, factores que representa un riesgo para la institución a mediano y a largo plazo tanto en su organización interna, el proceso que lleven con las niñas y mujeres y también la forma en que se relacionen con otras personas de la comunidad del IPODERAC, desde el entorno más inmediato con quienes interactúan las usuarias, hasta las donantes.

Por todo lo anterior, el cuestionamiento principal de esta investigación es: ¿a través de qué procesos comunicativos y prácticas sociales el IPODERAC entiende y construye estrategias para atender a la población femenina vulnerable?



## Estado del arte

El problema de este proyecto se inserta en un contexto donde la sociedad civil en México ha ido ganando terreno dentro del espacio público y apuesta cada vez más por la profesionalización de sus miembros. En el proceso, estas organizaciones han establecido alianzas con otros actores sociales como universidades, centros de investigación, fundaciones y agencias de cooperación internacional, entre otros, que han promovido la implementación de programas de atención orientados hacia el desarrollo social, aunque tampoco han dejado de existir ni de necesitarse los programas asistenciales.

El objeto de estudio de esta investigación es el I poderac Niñas y los procesos comunicativos y organizacionales a través de las cuales se le ha dado forma a un proyecto de atención a mujeres vulnerables. En este capítulo, realicé una revisión de literatura, investigaciones y artículos, principalmente en las plataformas de Scielo, EBSCO y Todo UNAM. De las investigaciones encontradas, aunque la mayoría han sido de corte cualitativo, la mayoría de los enfoques utilizados para analizar las organizaciones que funcionan como una opción residencial, así como a las personas que atienden, son principalmente de corte psicológico, etnográfico, sociológico, político o antropológico, no desde la comunicación.

Tampoco existen muchos casos concretos estudiados en el mundo y la mayoría de las investigaciones llevadas a cabo en México sobre organizaciones de la sociedad civil, hogares residenciales, población infantil y juvenil en situación vulnerable, y modelos de atención para mujeres, se concentran en la Ciudad de México.

Por esto, clasifiqué las investigaciones encontradas en seis rubros: a) Publicaciones realizadas en conjunto con el IPODERAC, b) Políticas públicas y programas sociales para niñas,

niños y adolescentes en situación de calle y en instituciones, c) Investigaciones desde el enfoque sociológico, d) Investigaciones desde el enfoque psicológico, e) Investigaciones sobre género en la atención a niñas, niños y adolescentes, y f) Investigaciones sobre los procesos de organización, creación y expansión de las instituciones.

En cada uno de los apartados se retoman los principales hallazgos de las investigaciones más relevantes que van en concordancia con el tema del presente trabajo.

### **A. Publicaciones sobre el IPODERAC**

Existen cinco publicaciones que han sido realizadas en colaboración y/o en coautoría con la institución. Las más recientes son “50 años promoviendo la justicia. Incidencia y aprendizaje de cinco organizaciones de la sociedad civil”, de Francisco Urrutia de la Torre en 2014, en el que se hace una reseña de la historia de la institución hasta ese año, y la “Propuesta Educativa del IPODERAC” del Centro de Estudios Educativos (CEE) en 2010, que es la base de formación y educación del IPODERAC.

La institución se menciona también un artículo publicado en 2003 por Cristina Girardo y María de Ibarrola sobre las organizaciones de la sociedad civil que cuentan con programas para la formación del trabajo jóvenes en América Latina, entre las cuales se analiza el caso del IPODERAC y su modelo de formación que, para esos años, estaba centrado en el trabajo.

Existen, además, tres estudios de caso sobre los proyectos productivos de la institución: el primero de la Harvard Business School en 1998 sobre la quesería, el segundo de la Universidad de Berkeley en 2003 sobre la fábrica de jabones, y el tercero de Ivey Business School en 2009 del modelo de sustentabilidad de la institución en general.

Otros libros publicados con anterioridad son el Modelo de Formación para el Trabajo, del CEE en 2004, y Saldo a Favor: 38 años de experiencia, Propuesta Educativa de IPODERAC, de Fundación Thais y Quiera en 2004. En ambos se recupera la experiencia educativa de la institución.

Las publicaciones del IPODERAC tienen en común dos vertientes: la primera, que son sistematizaciones de su propia historia, de su modelo de atención para niños y jóvenes varones, teniendo especial énfasis el modelo de formación para el trabajo. La segunda son los casos de estudio sobre el modelo de sustentabilidad y los proyectos productivos de la institución.

No obstante, la publicación más reciente no contempla las adecuaciones realizadas para recibir a las niñas y mujeres en el IPODERAC y tampoco un análisis sobre sus procesos organizacionales que hacen posibles dichos modelos educativo y sustentable, así como los resultados obtenidos a lo largo de los años en su trabajo con la infancia y la juventud en México.

## **B. Políticas públicas y programas sociales para niñas, niños y adolescentes en situación de calle y en instituciones**

En este apartado se incluye un estudio comparativo entre las políticas sociales aplicadas en CDMX y Buenos Aires (Boy, 2011), una revisión de la inclusión efectiva de los derechos humanos en estas políticas (Cárdenas, 2016), y cinco investigaciones que exploran los programas sociales y creación de políticas públicas para la infancia y la juventud en situación vulnerable llevados a cabo en CDMX (Martínez, 2017; Espino, 2018; Maldonado, 2017).

La investigación de Martin Boy (2011) recupera mediante un análisis comparativo, las características de las personas en situación de calle y las políticas sociales con las que se ha tratado la problemática en las agendas públicas de la Ciudad de Buenos Aires y del Distrito Federal, ahora Ciudad de México. Entre las similitudes de atención entre ambos países, se encuentran la

existencia de la red de albergues estatales y que las políticas creadas para atender a las personas que viven en la calle son descentralizadas, focalizadas y asistenciales (p. 65).

En uno de sus hallazgos más interesantes, Boy afirma que el tema se posicionó en la agenda pública de Buenos Aires debido al aumento de la pobreza y la inestabilidad laboral, por lo que el perfil más encontrado en calle son los excluidos del mercado laboral que no pueden pagar una vivienda. En la Ciudad de México, en cambio, predominaban los niños y jóvenes que escaparon de sus hogares por violencia familiar y que se hicieron adultos viviendo en la calle por lo que, a partir de 1977, hubo una reforma política para trabajar la reinserción social, además de la asistencia, de las personas en esta situación (p. 70),

En investigaciones llevadas a cabo exclusivamente en México, Elva Cárdenas (2016) ofrece un contexto general del marco jurídico tanto internacional como nacional para la protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes (NNA), especialmente aquellos que se encuentran en vulnerabilidad: quienes son trabajadores, quienes se encuentran en situación de calle, en desamparo, o con alguna condición de discapacidad, quienes se encuentran en conflicto con la ley penal, quienes tienen ascendencia indígena, quienes son migrantes y repatriados, y aquellos que han sido víctimas de violencia, maltrato, abuso, y explotación sexual, comercial y trata.

Cárdenas destaca que durante la década 1990-2000 se aplicó el Programa Nacional de Acción en Favor de la Infancia, con el que se tuvieron avances en la protección de derechos de los NNA. Sin embargo, también señala la falta de articulación entre los niveles de gobierno, las instituciones públicas y la sociedad civil, además de otros factores socioeconómicos, como el aumento de desempleo o la falta de presupuesto federal para la atención a la infancia.

En la tónica del análisis los programas sociales, Gustavo Martínez (2017) retoma dos modelos de atención integral para niñas y niños en riesgo o situación de vivir en la calle que opera el DIF de la Ciudad de México (DIF-CDMX): El Protocolo Interinstitucional de Atención Integral a Personas en Riesgo de Vivir en Calle e Integrantes de las Poblaciones Callejeras en la Ciudad de México; y el Programa Hijos e Hijas de la Ciudad. Ambos programas tienen como líneas estratégicas el acceso a la justicia, la no discriminación, la ciudadanía y la inclusión social, para lo cual se deben restituir y promover derechos humanos concretos que van desde tener un nombre y una identidad y ser reconocido con personalidad jurídica; hasta vivir libres de violencia y acceder a la educación, al trabajo y a la vivienda (p. 201).

En una de las investigaciones académicas más recientes, Natalia Espino (2018) plantea, desde un enfoque sociopolítico, explorar el concepto de coordinación comprendiendo en las estructuras organizacionales y como factor que conduce a la integración de políticas públicas, así como medir su operacionalización en las intervenciones existentes para las niñas y niños de la calle en la Ciudad de México (p.8).

Entre sus hallazgos se encuentra que existe la presencia de coordinación formal e informal entre las instancias analizadas, pero no existen espacios de sinergia para compartir aprendizajes; que son necesarios mejores mecanismos para articular el trabajo de los distintos actores involucrados con diferentes acciones, y que las constantes modificaciones en la ley afecta los procesos de intercambio (p. 23).

En otra de las investigaciones que analizan estos programas, Héctor Maldonado (2017) profundiza desde un enfoque jurídico la pertinencia del Protocolo Interinstitucional de Atención Integral a Personas en Riesgo de Vivir en Calle e Integrantes de las Poblaciones Callejeras en la

Ciudad de México, abordando tanto la conceptualización y problemáticas de las poblaciones callejeras (p. 175).

El autor destaca que entre los aspectos pendientes por atender está lograr un trabajo interinstitucional de intervención tanto con las niñas, niños y adolescentes (NNA) como con sus familias, lo que conllevaría que la creación de políticas públicas incidan tanto en la esfera privada de los hogares, y en la esfera pública para evitar los riesgos de estar en calle (p. 189-190).

Esta compilación de investigaciones muestra que la mayoría de los programas creados para población infantil en situación de calle o en riesgo de estarlo, se concentran en la Ciudad de México y en otros estados de la República no se atiende de forma focalizada o con estrategias específicas y detalladas este mismo problema, aún cuando en otras ciudades existan instituciones y centros de atención que también albergan a NNA canalizados por estos mismos programas sociales.

Si bien mi investigación no pretende abarcar un análisis de las políticas públicas para NNA tanto en el país como en el Estado de Puebla, es importante considerar las que existen actualmente y que tienen un impacto directo en la atención que reciben las NNA en centros de atención, casas hogares o instituciones como el IPODERAC.

### **C. Investigaciones desde el enfoque sociológico**

Son tres las investigaciones que consideré para esta categoría donde se abordan los distintos contextos y situaciones que dan origen a la vida en calle de las NNA. Empiezo por una discusión sobre la definición de los habitantes de calle (Nieto y Koller, 2015), seguida por los generales del contexto de la calle para las NNA que viven en ella, los retos que se presentan en lo cotidiano (Gómez, 2017), y, finalmente, las relaciones de poder que se forman en este sistema (Murrieta, 2010).

Tal como esclarecen en su investigación Carlos Nieto y Silvia Koller (2015), la discusión internacional sobre la definición de habitante de calle es relevante para conocer las implicaciones académicas, políticas y metodológicas de asumir una u otra definición, especialmente en países en vías de desarrollo. Los autores retoman las cuatro categorías definitorias para las niñas y niños de la calle propuestas por Lusk (1989, como se citó en Nieto y Koller, 2015): Trabajadores de la calle que aún asisten a la escuela y regresan a sus hogares, trabajadores de la calle independientes que han empezado a romper los lazos familiares, faltan a la escuela y presentan algunas conductas delictivas; quienes trabajan y viven con su familia en la calle, y quienes viven en calle y han roto vínculos familiares (p. 2171, 2174).

Es importante considerar que, aunque todos ellos podrían ser considerados habitantes de calle, provienen de sistemas, estructuras y motivaciones distintas que, por lo tanto, pueden derivar en problemáticas y fenómenos completamente diferentes, por ejemplo, quienes cuentan con una red de apoyo familiar, aunque trabajen, tienen más probabilidad de tener mejores condiciones de salud, alimentación y seguridad o de asistir a la escuela que aquellos que están en proceso o han roto vínculos familiares y suelen estar expuestos a mayor violencia y a vivir en situaciones de riesgo (p. 2174).

Entre los estudios sobre NNA que viven en calle, Perla Gómez (2017) analiza los contextos que originan este estilo de vida en calle en diferentes niveles, desde el macroestructural donde agrupa los problemas derivados de los fenómenos económicos, políticos y culturales que reproducen las condiciones de pobreza en las sociedades, pasando por las dinámicas familiares que influyen en el proceso de callejerización, y llegando hasta el ámbito microestructural donde explora los factores individuales que intervienen en la toma de decisión y construcción de la

identidad callejera. La autora explica también la forma en que la vida en calle puede derivar, a su vez, en una espiral de pobreza y vulnerabilidad (p. 16-18).

Este enfoque también interesa a la investigación de Patricia Murrieta (2010), quien analiza las relaciones de poder existentes en el fenómeno de los niños que viven en situación de calle para explicar el origen de las causas, las razones de su permanencia, y la resistencia hacia sus familias y otras figuras de autoridad; utilizando como base la teoría de poder de Foucault. Murrieta destaca que los niños viviendo en la calle son la oposición al ideal universalmente aceptado de la familia, por lo que “las relaciones de poder entre los niños de la calle se deben entender a la luz de estas oposiciones y de las dificultades de quienes ejercen el poder sobre ellos” (p. 827).

Considero importante retomar estas investigaciones debido a que el concepto de las y los habitantes en calle se ha ampliado y ha ido evolucionando para incluir otros perfiles además de los que viven exclusivamente en la calle, es decir, el contexto que les da origen a su situación de vulnerabilidad es el mismo que comparten otras NNA que regresan a sus casas, que trabajan, que migran, que aún sin vivir en calle tampoco tienen acceso a servicios de educación, de salud, entre otros, y que por lo tanto se encuentran en situaciones de riesgo.

Son estos algunos de los motivos que dan origen a iniciativas públicas y de la sociedad civil para organizarse y conformar casas hogares, centros de atención o instituciones que brinden los espacios y redes necesarias para atender de forma efectiva a las NNA que provienen de los contextos anteriormente descritos.

#### **D. Investigaciones desde el enfoque psicológico**

En el ámbito internacional, existen diversas investigaciones que buscan analizar las estrategias de intervención para NNA provenientes de contextos de vulnerabilidad, violencia y



exclusión desde un enfoque psicológico. Entre estos trabajos retomo cinco en donde se encuentran exploraciones sobre los efectos de la victimización en un centro de atención residencial para mujeres (Segura, 2015), indagaciones sobre la salud mental de las NNA en situaciones de vulnerabilidad (Castaños y Sánchez, 2015; Sommers, 2016), estrategias de intervención para tratar con problemas de conducta en centros de atención (March, 2007), y un estudio que pretende evaluar el impacto de la atención para la infancia y la adolescencia en relación con las características sociolaborales de los adultos que han estado en este tipo de centros (Sala-Roca et al, 2009).

El trabajo de Segura (2015) analiza la victimización y polivictimización entre adolescentes provenientes de Europa del Este, en un centro de atención residencial para mujeres en España. Entre los resultados encontrados, está que todas reportaron algún tipo de violencia en sus vidas, la más común fue presenciar violencia (90.7%) y vivirla de forma indirecta (51.9%), principalmente dentro de sus familias y también como cuidadoras, además de la violencia física y sexual.

Por otra parte, entre las investigaciones orientadas a la salud mental, Susana Castaños y Juan José Sánchez (2015) exploran desde un enfoque psicológico y psiquiátrico la presencia de sintomatología ansiosa y depresiva en niñas y mujeres en riesgo de calle en Medellín, Colombia, con el fin de desarrollar estrategias para incrementar la asertividad y regulación emocional en las pacientes.

Otro de los estudios con esta misma tónica es el de Sommers (2016), quien realizó una investigación en Londres desde un enfoque psicológico para explorar la relación entre el abuso de sustancias psicoactivas y las conductas sexuales de riesgo en adolescentes que viven en instituciones residenciales, con el objetivo de generar estrategias más pertinentes para tratar este tipo de problemáticas.

En este mismo tenor se encuentra la investigación de Rafael March (2007), en la que presenta como resultados algunas estrategias para intervenir sobre los problemas de conducta que presentan los niños acogidos en los Centros de Protección a la Infancia en Madrid, España.

Por otra parte, el estudio de Josefina Sala-Roca et al (2009) analiza las características de las y los adultos que habían vivido en hogares residenciales durante su infancia o adolescencia, explorando también las particularidades de estos centros que afectaron la inserción sociolaboral de las personas que participaron en el estudio, una vez que alcanzaron la mayoría de edad.

Estos estudios son una muestra de la gran cantidad de investigaciones sobre estrategias de intervención desde diversas corrientes psicológicas y conductas problemáticas presentadas por personas que habitan, crecen y se forman en un centro de atención, ya sea temporal o residencial. La mayoría de estos trabajos tiende a depositar el problema en un grupo de personas (los participantes, los beneficiarios, los pacientes), y no a distribuir la responsabilidad de este entre las personas que conforman la red: quienes son parte de la organización, que atienden a los pacientes, que intervienen y tratan directamente con los grupos, o, tal y como planteo en mi proyecto, en las personas que toman decisiones de planeación y evaluación para atender a las NNA.

Es también importante considerar que el pensamiento hegemónico, los arquetipos, los símbolos culturales y las representaciones sociales conforman una predisposición de percepción y de conductas tanto en las personas atendidas, como en las que brindan atención. Es necesario hacer análisis que contemplen la relación dialéctica y codependiente entre las personas y factores que constituyen este tipo de problemas sociales y quienes pretenden solucionarlos.

### **E. Investigaciones sobre género en la atención a niñas, niños y adolescentes**

De los más de 100 estudios de diversas partes del mundo sobre género en NNA en situaciones de vulnerabilidad, encontré que más de la mitad se enfocan en la salud mental, la sexualidad o el embarazo adolescente de las mujeres, así como en la violencia de género que pueden experimentar en sus familias, trabajos y otros entornos de proximidad. Dado que este enfoque tiene que ver con la atención directa de las niñas, niños y adolescentes y no con las organizaciones como tal, decidí no incluir estas investigaciones y centrarme en seis que se distinguieron por tratar el género en otros contextos, tales como los estereotipos de género que prevalecen y se agudizan en la vida en la calle, así como las resistencias que se forman en estos entornos (Lenta, 2013; Elizalde, 2009), la violencia de género que prevalece en los centros de atención para mujeres (López, 2017), y la atención especializada a niñas y mujeres en estos centros mediante diferentes estrategias (Gaarder y Hesselton, 2012; Griffith, 2009; Welch, 2009).

Llama la atención la investigación de María Elena Lenta (2013), que busca incluir la categoría género para problematizar las trayectorias de vida de NNA en situación de calle. La autora sostiene que en este contexto prevalecen los estereotipos de género heteropatriarcales tanto en las dinámicas de la vida en calle como en las políticas sociales para atender a este sector de la población. Uno de los ejemplos que utiliza es que la calle es un territorio público que se asume como masculino, por lo que las mujeres quedan relegadas en las jerarquías sociales y en las relaciones amorosas, además de que son más propensas a situaciones de explotación sexual. Esta situación contrasta radicalmente con aquellas mujeres que viven en calle y son madres, pues se vuelven más propensas a recibir el cuidado tanto de su círculo más cercano en calle, como de las personas que forman parte del entorno (p. 37).

En Argentina, Silvia Elizalde (2009) recupera desde un enfoque sociológico y feminista que, según las estadísticas de ese país, las mujeres son quienes encabezan el mayor número de jóvenes institucionalizadas por razones de pobreza en los centros residenciales, víctimas de abuso, de violencia de género, y situación de calle. La autora pone su atención en las luchas, resistencias y movimientos que han llevado las jóvenes pertenecientes a estos grupos excluidos para expresar su identidad de género y vivir su sexualidad de forma alternativa al disciplinamiento de sus cuerpos como normatividad sexual y política.

En México, Martha López Ramos (2017) analizó procesos de género que se producen y reproducen en las instituciones que brindan atención jurídica, psicológica y de trabajo social a mujeres que han vivido violencia de pareja, en el estado de Zacatecas. Entre sus resultados, la autora encontró que los centros de atención producen y reproducen procesos patriarcales tales como la revictimización de las mujeres, estereotipos y roles de género, exposición de las mujeres a situaciones de riesgo, entre otros (p. 287).

En cuanto a la inclusión de la perspectiva de género en la atención de NNA en centros residenciales, Griffith et al (2009) realizaron una investigación sobre las características y divergencias entre varones y mujeres jóvenes que viven en hogares residenciales en EUA. Los resultados de este trabajo arrojaron que no existen diferencias significativas entre la población masculina y la femenina por razones de género, pues las causas estructurales son compartidas y el tipo de problemáticas que han experimentado son similares entre ambos grupos. Entre los hallazgos se identificó la necesidad de dar un trato diferenciado a cada una de las personas que viven en los centros basado en sus características personales y no en generalizar su situación particular.

También en EUA, Welch (2009) hace un estudio en el que señala que el número de mujeres jóvenes que cometen delitos en EUA ha ido en aumento, lo cual deriva en que varias de ellas se encuentren retenidas en Centros de Desarrollo para la Juventud (YDC). La autora analiza programas de tratamiento con perspectiva de género para adolescentes mujeres delincuentes, específicamente aquellas que tienen historial de abuso de sustancias y desórdenes de salud mental. Como parte de las soluciones, Welch expone un modelo de riesgo multinivel para acompañar a estas adolescentes de forma más efectiva, desde un punto de vista clínico, organizacional y de investigación.

Por otra parte, la investigación de Emily Gaarder y Denise Hesselton (2012) en Londres, da cuenta del beneficio al incorporar el desarrollo y operación de círculos de apoyo para niñas que han delinquido, a través del programa Amicus Girls Restorative Justice, que busca promover la justicia con una perspectiva de género en su filosofía y en sus prácticas. El programa atendía a dos sectores de la población: niñas que se encontraban en tratamiento de readaptación, y niñas que se encontraban en detención o prevención juvenil. Entre los resultados, se encuentra que las niñas y jóvenes utilizaban la red de solidaridad formada entre todas ellas para conversar y sanar problemas estructurales que las llevaba a delinquir en una primera instancia.

Todas estas investigaciones son importantes para mi proyecto porque dan cuenta de que la inclusión de la perspectiva de género es algo relativamente nuevo en los programas sociales, las políticas públicas y las mismas instituciones y organizaciones de la sociedad civil. Es por eso que considero pertinente investigar sobre el tratamiento de las niñas, adolescentes y mujeres no sólo en la atención directa a las víctimas o beneficiarias o de la violencia de género estructural que viven en la sociedad en general, sino también en las decisiones, estrategias y formas de

comunicación y organización que surgen en las mismas instituciones para atenderlas y brindarles las herramientas necesarias para que construyan una nueva forma de vida.

## **F. Investigaciones sobre los procesos de organización, creación y expansión de las instituciones en México**

Las investigaciones sobre procesos organizacionales en instituciones u Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) se han realizado principalmente desde enfoques que intentan analizar el clima organizacional para proponer diagnósticos y estrategias de mejora inspirados en el funcionamiento de empresas y otras iniciativas privadas. Este tipo de estudios no fueron incluidos en el estado del arte porque no es la intención de mi investigación hacer un diagnóstico o estrategia de intervención de este tipo en la organización estudiada, sino comprender de forma más amplia cómo se decide en las organizaciones, quiénes lo hacen y con qué fines, como parte de un entramado social complejo.

En este sentido, incluí dos análisis de estructura organizacional de OSC en México (Aranda, 2016; Bocanegra, 2017) y cinco investigaciones que dan cuenta de los modelos de atención para poblaciones en casas hogares (Gallo y Ospina, 2010; Sierra, 2004; García Calvo, 2000; Cediél et al, 2006).

La investigación de Blanca Aranda (2016) analiza la estructura organizacional de dos OSC en México (de las cuales no indica su nombre), utilizando como base la teoría de estructuración de Giddens. La autora destaca que las tareas llevadas a cabo por las OSC ocurren, entre otros factores, gracias a la producción y reproducción de las prácticas aceptadas: la legitimación de éstas por parte del Estado, por los beneficiarios al percibir a las OSC y no al Estado como respuesta a su situación,

y por las OSC al considerarse a sí mismas como agentes idóneos y capaces de brindar asistencia, aún cuando no cuantifiquen su impacto de forma sistematizada (p. 18-19).

Llaman la atención los supuestos que la investigadora tenía al inicio del trabajo, pues entre los resultados que ella identifica como inesperados, se encuentran la profesionalización del personal y la capacidad de administración de recursos por parte de las OSC (principalmente legales y financieros), contar con modelos de atención, claridad en los objetivos, las actividades y dinámicas de trabajo, entre otras. En este sentido, la autora pone en manifiesto un pensamiento generalizado que existe en México sobre la sociedad civil: que se hace sin una organización clara, que quienes trabajan en ellas son en su mayoría voluntarios de buen corazón y no profesionales expertos en estos temas, que no están preocupados por hacer un trabajo eficiente y orientado a resultados concretos, o que tampoco se tienen planeaciones, evaluaciones o mediciones de impacto de su labor (p. 14-15).

En otro artículo, Bertha Bocanegra (2017) describe y analiza el modelo de intervención que lleva la institución Ednica I.A.P. ubicada en CDMX en NNA y familias que habitan el espacio público. Ednica, señala, busca favorecer el ejercicio de los derechos humanos de estas personas, a acceder a proyectos que les permitan cambiar su estilo de vida, y que en este proceso de transición puedan vivir sin violencia ni discriminación (p. 257).

Dicho programa sostiene que los objetivos se logran a través de varias estrategias complementarias entre las que se encuentran un proceso educativo continuo que busca la capacitación laboral, acceso a bolsas de trabajo, actividades físicas y deportivas, paseos culturales y recreativos, servicios médicos especializados, asesoría jurídica, terapias individuales y grupales, canalizaciones a tratamientos de rehabilitación contra las adicciones; entre otros (p. 258-260),

Este estudio muestra el lado opuesto del comentado con anterioridad, pues se enfoca en describir el modelo de atención propuesto por la institución sin analizar a profundidad la eficacia del mismo considerando, por ejemplo, los retos económicos que representa sostener un programa con estas características, los recursos humanos necesarios para realizarlo tal cual está propuesto, o la evaluación del programa en cuanto a las metas logradas en la práctica y el impacto que tiene en la vida de los destinatarios del programa.

Las investigaciones que comento a continuación tienen en común que se enfocan en conocer de forma más amplia las construcciones sociales que se forman tanto en las NNA receptores de los modelos de atención en centros especializados, considerando factores más allá de sus conductas individuales, sino las características de las familias, profesores, profesionales y colaboradores de los centros de protección, y, por supuesto, la de las mismas NNA.

En Colombia, la investigación de Linda Gallo y Camila Ospina (2010) fue abordada desde la psicología clínica y consistió en una intervención sistémica en un centro de protección de menores, incluyendo la participación de niños/as y jóvenes, sus familias y profesionales. La investigación buscaba comprender los relatos y narrativas dominantes de identidad de niños/as y jóvenes, y la construcción de los relatos propios, para lo cual fue necesario entender también a la institución. Entre las conclusiones de la investigación se encuentra que es importante estudiar los discursos dominantes en los contextos que influyen y forman a las NNA y considerarlos para la construcción de modelos de atención, pues la perspectiva de los profesionales tiende a basarse en las carencias y la disponibilidad de recursos para atender a la población, y muchas veces deja de lado tanto las causales estructurales como las necesidades individuales de las y los beneficiarios (p. 240-242).



Otro de los estudios que llaman la atención es el elaborado por Sierra (2004), que analiza los parámetros de intervención, las contradicciones, inconsistencias e irregularidades que viven las niñas y los niños institucionalizados, así como su opinión sobre su propia vida dentro de la institución (p. 46).

Por otro lado, entre las investigaciones enfocadas en representaciones sociales, se encuentra la de García-Calvo y García (2000), que indagan acerca de las secuelas del maltrato en las NNA, específicamente en sus esquemas de representación y estilos de vida. Para ello, se analizaron dos grupos focales: uno de niños abandonados y otro de niños institucionalizados. Entre los resultados, destacan la agresividad y las dificultades de comportamiento de los niños institucionalizados, debido a que, entre otras cosas, se les atiende desde sus carencias y no desde las voluntades que tienen los propios niños (p. 47).

Un estudio destacado en este ámbito es el de Cediel, Claro y Romero (2006) quienes realizaron una investigación en la que buscaban describir las características resilientes de autoestima, autoconcepto y autoimagen de niñas entre los 8 y los 12 años en situación de protección, con historia de maltrato físico, negligencia y abuso sexual (p.61).

Por su parte, Gelvez (2005) realizó una investigación acerca de las percepciones, conocimientos, actitudes y comportamientos sobre el maltrato en un grupo de niños, en el que también incluyó a sus padres y sus profesores, buscando identificar los conceptos que tienen todas estas personas sobre el maltrato y cómo lo enfrentan en cada uno de los contextos (p. 64).

En este apartado, es posible observar una muestra de perspectivas desde las que se estudian y analizan a las organizaciones dedicadas a atender a NNA: desde análisis de la estructura organizacional, descripciones de modelos de intervención, representaciones y narrativas que se forman en tanto en las NNA como en las personas que conforman sus entornos.

## **Conclusiones**

A lo largo del capítulo se expusieron diversas investigaciones que han contribuido a los estudios de la infancia y la juventud en situación vulnerable tanto en México como en el mundo, de las políticas públicas dirigidas a esta población, los estudios de los contextos que dan origen a esta vulnerabilidad, los enfoques de intervención que utilizan las organizaciones de la sociedad civil, y la inclusión de género tanto en los estudios organizacionales como en los modelos de atención.

Mi trabajo pretende aportar en el rubro específico de análisis de procesos organizacionales en el tercer sector, desde un enfoque de comunicación y desde la teoría de sistemas, en los que se considere de forma amplia el complejo entramado que construye y reproduce a NNA sin cuidados parentales, que las atiende y educa con ideologías y estrategias determinadas; que a su vez son decididas por otras personas que pocas veces forman parte de los mismos contextos y que, por lo tanto, tienen intereses, expectativas e ideales distintos.

## Capítulo I

### La construcción de la ausencia de cuidados parentales como problema social en México

En este capítulo analizo el contexto de las niñas, niños y adolescentes (NNA) en América Latina con ausencia de cuidados parentales visto como problema social a atender, desde la estructura propuesta por Joseph Gusfield para analizar la cultura de los problemas públicos. Dicho análisis contempla tres fases: La causalidad, la propiedad y la responsabilidad política.

El sociólogo estadounidense Joseph Gusfield (2014) analiza la estructura de lo que podemos considerar como problema social, misma que es siempre un área de conflicto desde una perspectiva cultural y social. La importancia de este tipo de análisis consiste en comprender cómo intervienen los diversos actores involucrados en dicha problemática para nombrar y describir el problema, para adquirir autoridad o influencia sobre él, y responsabilidad para eludirlo o solucionarlo a partir de sus propios contextos (p.86).

El autor destaca que existen dos niveles de vida social cuando se analiza un problema, que se relacionan e influyen uno sobre el otro de manera interdependiente: el primero se expresa con retórica, a través de un discurso construido, y el otro se expresa a través de acciones, de rituales y de performatividades diversas que conforman la cultura de un grupo de personas en un tiempo y un espacio determinados (p.86).

Para el autor, los problemas sociales tienen tres aspectos fundamentales: La causalidad, la propiedad y la responsabilidad política (p.100). Tomando en cuenta estos componentes, es que analizo cómo se ha construido conceptualmente la problemática de niñez y juventud sin cuidados parentales a lo largo de la historia en Latinoamérica y, especialmente, en México.

La causalidad hace referencia a la organización cultural del conocimiento, a la justificación teórica que usamos para pensar en un problema social determinado (p. 100). En este apartado, hago un recuento de las ideas y conceptos creados al rededor de las ideas de infancia, juventud y vulnerabilidad, así como algunas de las políticas públicas que se han creado para la infancia y la juventud en América Latina.

La propiedad es la capacidad de crear una definición pública de un problema, derivada de la influencia y autoridad en el reconocimiento que cada actor tiene en la opinión pública. Este aspecto remite a definir qué hechos se recopilan, de qué forma, quién lo hace, cómo se procesan, cómo se transmiten, entre otros (p. 76). En este apartado, analizo cuál es el fenómeno que se ve como problema de la ausencia de cuidados parentales, las definiciones que han surgido sobre la problemática, así como algunas de las instituciones que se han encargado de definirla y medirla.

Por último, la responsabilidad busca a las personas o a la dependencia encargada y obligada a resolver o controlar la situación, que será también quien reciba la recompensa o el castigo por su desempeño (p. 76). Este apartado trata sobre qué actores sociales se han hecho responsables de atender la problemática en México y dar solución a los retos que se plantean al respecto, así como las repercusiones legales, sociales y culturales que han tenido estas medidas en la historia del país.

### **Causalidad: Situación de la infancia y la juventud en América Latina**

Para saber qué contenidos son los que se seleccionan para analizar el problema social, considero pertinente hacer un análisis de cómo se ha concebido a la infancia y la juventud en Latinoamérica para dar origen a la problemática de ausencia de cuidados parentales.

La jurisdicción mexicana define que “son niñas y niños los menores de doce años, y adolescentes las personas de entre doce años cumplidos y menos de dieciocho años de edad” (Ley General de Niñas, Niños y Adolescentes [LGNNA], 2014, Art. 5).

Phillippe Ariès (1988, como se citó en Bustelo, 2012) afirma que el surgimiento del concepto de la infancia nace después de la Edad Media, pues durante esta época y antes de ella no había distinción entre la vida adulta y la no adulta, aunque se seguían roles productivos y reproductivos, no existía una distinción de espacios, funciones y actividades tan marcada como la hubo después. Por otra parte, la familia no tenía una función prioritaria afectiva sino de propiedad privada y la sostenibilidad en el tiempo de oficios, estatus y conservación de bienes y territorio.

Bustelo explica que a finales del siglo XVII ocurrió un cambio fundamental en la sociedad: Surgió el capitalismo industrial y hubo una reconfiguración del espacio público y privado: La familia empezó a transitar a convertirse en un ámbito de afectos y de educación para las y los hijos, y aparece la escolarización como un ámbito separado del hogar y de las personas adultas, donde las y los niños son concentrados en espacios destinados para ellas y ellos donde pudieran educarse y disciplinarse.

Los orígenes de la idea de la infancia han estado vinculados estrechamente con comprender esta fase del desarrollo del ser humano como vulnerable. De acuerdo con Diana Marre (2014), fue desde el siglo XVIII que el concepto de infancia comenzó a evolucionar hasta volverse en el SXX en una condición “vulnerable, inocente, necesitada de protección y gobernabilidad a través de la educación y la atención especializada” (p. 10).

Este tipo de enfoque coincide con el concepto de vulnerabilidad antropológica, en la que ser vulnerable implica fragilidad o da cuenta de una situación de amenaza, y que puede tener dimensiones físicas, emocionales y morales. Se comprende entonces al ser humano como finito,

determinado por su condición mortal, y susceptible a ser dañado también en su relación con los otros (Feito, 2007).

Mónica González (2017), explica la doble vulnerabilidad de los menores de edad de la siguiente manera: por un lado, la derivada de la propia condición de estar en proceso de desarrollo, y por otro, la que resulta del tratamiento jurídico a la infancia y la adolescencia, que históricamente ha considerado a los menores como incapaces frente al derecho y les niega el reconocimiento de su capacidad de agencia (p. 13).

En el siglo XX se consolidaron distintas especialidades profesionales dedicadas a la infancia, y con ello también se comenzó a fortalecer el trabajo social con la niñez considerada vulnerable y que requería una atención especial. La idea de infancia necesitada de protección se agudizó después de la II Guerra Mundial debido a la proliferación de “niños/as refugiados/as, huérfanos/as de guerra e hijos/ as ilegítimos/as, rechazados/as, nacidos/as en áreas de conflicto, muchas veces como consecuencia de la violación de las mujeres del grupo enemigo como estrategia bélica” (Marre, 2014, p. 14).

En la década de 1960, y después de las guerras de Corea y Vietnam, los esfuerzos por proteger y ayudar a las niñas y niños en zonas de conflicto se empezaron a dirigir a la promoción de la adopción de estas niñas y niños por personas de otros países con mejores condiciones de vida (a criterio de los países del norte y de occidente), tales como EUA, Canadá, Australia, España y Reino Unido. Esta generación de niñas y niños se conoce como *Baby Scoop Era*, *Other Stolen Generation* o Bebés Robados debido las políticas coercitivas que obligaron a las madres y familias de escasos recursos y provenientes de estas regiones a dar en adopción a sus hijos y que fueron separados permanentemente de sus familias, comunidades y países (p. 14).

En Estados Unidos, Canadá y Australia, esto sucedió también con los hijos e hijas de familias nativas, como parte de los programas del llamado estado de bienestar, aún cuando ya también se contaba con programas desarrollistas que promovían la educación de estas poblaciones para integrarlas al sistema. Por otra parte, en América Latina, y durante las dictaduras de entre los años 1960 y 1980, esta práctica también arrebató a infantes de Argentina, Brasil, Guatemala, Nicaragua y Perú, principalmente, en los que hubo programas de adopción nacional y transnacional de niñas y niños de los grupos enemigos, que eran “rescatados” de las zonas en conflicto y otorgados a familias sin descendencia o sin posibilidades de procrear (p. 15-16).

Golstein y Michael (2010) explican que, desde 1909 hasta 1970, tuvieron lugar *The White House Conferences of Children and Youth*, una serie de congresos estadounidenses que recibía el presidente de EUA en la Casa Blanca en Washington, invitando a diversos actores de la academia o la sociedad a debatir. En 1970, las conferencias se titularon “Apreciando la individualidad y la identidad en niños y jóvenes” y pretendían reconocer e impulsar el desarrollo propio de los niños sin importar las condiciones de su contexto o de nacimiento. Entre otros aspectos, en estas conferencias estudiaban el deterioro que producía en niños y niñas la institucionalización, enfatizando, la importancia de la familia.

Fue en el marco de estos congresos que se creó un programa de “Cuidado en Acogimiento” en la década de 1970, que contemplaba la supervisión del Estado a las niñas y niños sin familias, garantizando las condiciones adecuadas de los hogares de acogida, la educación y el cuidado médico que estos brindaban. Golstein y Michael analizan que, como consecuencia a este programa, se produjo un incremento del número de agencias de adopción, por lo que fue necesario establecer una alternativa para las niñas y niños que no fueran adoptados, y se creó así un sistema de

institucionalización llamado *Cottage Plan*, que también promovía que niños y niñas indigentes o abandonados se integraran a escuelas normales.

Una coyuntura en los estudios sobre infancia, niñas y niños fue la Convención de los Derechos de la Niñez, aprobada el 20 de noviembre de 1989 y que ha sido ratificada por todos los países de América Latina y el Caribe. En ella, se reconoce a las NNA como sujetos de derecho, así como a “la familia como sujeto de derecho que requiere protección y asistencia de las instituciones del Estado para poder asumir plenamente sus responsabilidades”. (La Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2018, p. 9). La Convención tiene cuatro principios orientadores básicos: el interés superior del niño, el derecho a la no discriminación, el derecho a la vida, la sobrevivencia y el desarrollo y, por último, el derecho a la libertad de expresión y a ser escuchado.

Las décadas de 1980 y 1990 fue donde se empezó a dar visibilidad el problema de los niños en calle debido a diversos motivos económicos, sociales y políticos en América Latina, fortaleciendo así los programas del Estado y las iniciativas privadas que favorecían el cuidado en instituciones de las NNA que pernoctaban en las calles, o su reinserción familiar en caso de que el ambiente fuera favorable para los menores. A partir de la convención, entre las décadas de 1990 y 2010 se fue dando un cambio de paradigma en cuanto a la concepción de infancia vulnerable (Marre, 2014, p. 10).

La antropóloga Howell (2006, como se citó en Marre, 2014) habla del cambio de la niñez a la adultez, como una adquisición de gobernabilidad, transitando de etapas de mayor dependencia hasta una plena autonomía e independencia. Esta etapa de transición es concebida, en muchas sociedades y culturas, como la juventud (p. 10).



La antropóloga Rossana Reguillo (2003) sostiene que la idea de juventud es “una invención de la posguerra que hizo posible el surgimiento de un nuevo orden internacional (...) que reivindicaba a los niños y los jóvenes como sujetos de derecho y, especialmente, en cuanto a los jóvenes, como sujetos de consumo” (p. 21). En ese sentido, la juventud es una categoría construida culturalmente desde enfoques diversos como el político y el cultural y, por lo tanto, esta concepción está vinculada a los contextos socio históricos que la produce (p. 36-39).

Rodríguez (2012) explica que, en la década de 1980, en América Latina empezaron a formar redes de actores sociales, académicos y gubernamentales, que derivaron en organizaciones como la Organización Iberoamericana de Juventud, el Foro Latinoamericano de Juventud y el Grupo de Trabajo de Juventud del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), entre otros, que han realizado investigaciones sobre la juventud en cuanto a participación, políticas públicas, prevención de violencia, salud, trabajo, identidad, derechos humanos; entre otros. Como producto de estos estudios, enmarca a la juventud dentro de tensiones y paradojas que definen el contexto general actual de este sector de la población en América Latina, entre las que destacan que tienen más acceso a la educación, a servicios de salud, a la información, y, , al mismo tiempo; tienen menos acceso a empleo, a posiciones y recursos de poder institucional y fáctico, están excluidos del sistema productivo, se ven afectados por la migración y, además, son de los grupos más vulnerables a ser víctimas de violencia en distintos niveles (p. 9, 29).

Fue en esta misma década que se empezaron a implementar también modelos y estrategias de intervención en la región que, en el contexto de gobiernos progresistas en América Latina, estaban centradas principalmente en la preparación de jóvenes (especialmente aquellos en situación vulnerable) para la vida adulta a través de la educación y el buen uso del tiempo libre, en la transición de la escuela al trabajo. Estas acciones pretendían incidir en el control social y político

de los jóvenes y evitar que participaran en movimientos sociales, por medio de programas de seguridad ciudadana, de justicia y participación juvenil institucionalizada (Rodríguez, 2018, p. 30).

El autor señala que este tipo de políticas públicas tienen una perspectiva sectorial y sigue vigente en la actualidad para atender a la infancia y a la juventud desde el Estado: Son políticas que agrupan educación, inserción laboral, salud, prevención de violencias, etc. y se enfocan en crear espacios específicos para los sectores a los que van dirigidas (como institutos de juventud). Además, tienden a ver a las niñas y niños como víctimas y a las y los jóvenes como grupos de riesgo, por lo que deben ser receptores de todas los programas y políticas públicas que se creen para ellos (p. 34).

Barcala et al (2018) definen a este enfoque de los programas sociales del Estado meritocrático, pues resulta en una activación y responsabilización de sujetos individuales sin considerar la estructura social que producen y perpetúan las problemáticas que les afectan. “La lógica de las oportunidades surge así del esfuerzo individual e individualizado del sujeto, del despliegue de sus capacidades, de la eficacia del mantra `yo sí puedo’” (p. 88). No obstante, existen limitaciones en las oportunidades de acceder a capacitaciones en oficios, o becas para la formación; entre otras.

Existe otro enfoque para la creación de políticas públicas transversales, que se centra en la generación de conocimiento y la construcción institucional de planes y programas integrales. Con este enfoque, los grupos de NNA son vistos como sujetos de derecho y actores participativos para la creación de políticas públicas y generación de desarrollo (Rodríguez, 2018, p. 35).

En este encuadre es posible ver que la forma en que se ha entendido a la infancia y a la juventud en América Latina ha sido diversa, muchas veces siguiendo estructuras y conceptos

provenientes de otras regiones del mundo que viven contextos diferentes, y que oscilan entre concebir las responsabilidades de su atención entre lo individual y lo colectivo. Todas estas aproximaciones han resultado en políticas públicas, programas institucionales, gubernamentales y de colaboración global que han moldeado la forma en que las NNA son atendidas tanto por sus familias como por el estado cuando ha sido necesario.

### **Propiedad: La problemática de Ausencia de Cuidados Parentales en niñas, niños y adolescentes en México**

Retomando el concepto de propiedad de Gusfield (2014), éste hace referencia a que las cuestiones públicas “pertenecen al dominio legítimo de personas, roles y funciones específicas que pueden concitar la atención y la confianza de la opinión pública e influir sobre esta” (p. 76). Son estos actores sociales quienes tienen autoridad para hablar de determinado tema y configuran el pensamiento colectivo mediante relatos que, en conjunto, van creando convicciones socialmente aceptadas al respecto de ciertas problemáticas.

La infancia y la adolescencia en situación de vulnerabilidad y de riesgo se relacionaba en un primer momento con la población infantil en calle y, poco a poco, ese concepto se ha complejizado y ampliado a esferas que contemplan otras situaciones de riesgo, violencia o maltrato que requieren también de cuidado y atención por parte del Estado, organizaciones de la sociedad civil y de la sociedad misma.

Los estudios de la Red Latinoamericana de Acogimiento Familiar (RELAF), realizados en toda Latinoamérica, han servido para identificar las causas y condiciones que padecen niñas y niños sin cuidado parental, entre los que destacan: La concentración demográfica en las zonas suburbanas, dificultades en el acceso a la educación y la salud, la orfandad, los abusos y paternidad

irresponsable, el embarazo adolescente, la violencia intrafamiliar, el trabajo infantil y/o explotación sexual y comercial, el uso de drogas, el conflicto con la ley, la migración y la indigencia. (RELAF, 2010)

La RELAF apunta que la ausencia de cuidados parentales en niños y jóvenes en América Latina engloba entonces diversos factores que dan origen a una situación de vulnerabilidad. Los factores sociales o culturales, que son todos aquellos que interfieren con el óptimo desarrollo sano y equitativo de las y los menores, como ejercer violencia contra ellas y ellos en sus diversos tipos, la explotación laboral y sexual, la discriminación por género, entre otras.

Las causas económicas hacen referencia a la pobreza en sus diversos niveles que genera restricciones de acceso a la alimentación, salud, vivienda, educación, etc. generando un deterioro irreversible en el desarrollo de la persona. Por último, las causas políticas se enfocan en el desplazamiento y la migración forzada de sus países de origen por riesgo de vida a causa de conflictos bélicos, o violencia social por crimen organizado.

En México, la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) (2014) define que “carecer de cuidados parentales implica no tener garantizada la condición básica del desarrollo infantil: la pertenencia a un grupo que sea capaz de reconocerlos en su singularidad, a la vez que les brinde afecto y respete y satisfaga todos sus derechos, que les provea de un referente adulto que perdure en el tiempo, que sea el vínculo de su sostén y cuidado” (p. 7).

La UNICEF señala que la mayoría de los países de América Latina han recurrido de forma desproporcionada la institucionalización de NNA por razones de protección de las causas anteriormente señaladas, cuando en realidad debería ser utilizada como medida excepcional. También refiere que “es difícil establecer el número de niños que viven en estas condiciones (...)

una cifra aproximada podría superar los 240,000; sin embargo, son varios los países que carecen de información precisa” (Ibarra y Romero, 2017, p. 1538).

Esta falta de sistematización, seguimiento o criterios precisos, dificultan la medición de impacto de la labor de estas instituciones y también la labor de investigación. Ibarra y Romero (2017) enfatizan que diversos informes demuestran que no existen registros oficiales de la situación de las instalaciones, materiales o recursos humanos de las instituciones, “ni se realiza una supervisión de las condiciones de vida de los niños de acuerdo a sus derechos y necesidades. La atención en muchos casos tiene un carácter despersonalizado con situaciones de convivencia violenta; además, los periodos de internación no tienen un plazo determinado, o en el mejor de los casos, duplican o triplican el necesario” (p. 1538).

En el Informe Anual del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) México 2019, se dio a conocer que en el país existían 40 millones de niños y jóvenes, de los cuales, más de 20 millones vivían en pobreza y, de ellos, alrededor de 4.7 millones se encontraban en la pobreza extrema. Había 6.1 millones de niños y adolescentes entre 3 y 17 años que no asistían a la escuela. Además, entre el 55% y 62% de los adolescentes señalaba haber sufrido alguna forma de maltrato en algún momento de su vida. (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2019).

Para prevenir y contrarrestar estas situaciones, México ha implementado diversas políticas públicas e instrumentos jurídicos que focalizan su atención en la infancia y la juventud. Actualmente cuenta con un marco legal que protege los derechos de las y los niños, reconociendo constitucionalmente con instrumentos como la Convención de los Derechos del Niño, la Ley General de Niñas, Niños y Adolescentes (2014), los estatutos del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), y por el Sistema Nacional de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes (SPINNA), dependiente de la Secretaría de Gobernación.

Entre los programas de cuidado y garantía de derechos de las NNA, se pueden destacar dos aspectos: El de la vida en familia como un espacio primordial para el desarrollo, y el que, en caso de verse privados de sus familias, ellas y ellos “tendrán derecho a recibir la protección del Estado, quien se encargará de procurarles una familia sustituta y mientras se encuentre bajo tutela de éste, se les brinden los cuidados especiales que requieran” (Aldeas Infantiles SOS, 2018, p. 4).

Sin embargo, tal como reportan diversas instituciones (Aldeas Infantiles SOS, 2018, CNDH 2017, Unicef 2013 y 2014, Consejo Nacional para la Infancia y la Adolescencia [COIA], 2010; REDIM, 2020), este marco legal no se ve traducido en prácticas concretas debido a que, entre otros factores, se desconoce el número total de niños y niñas que no viven en un entorno familiar, la institucionalización de los menores y su reubicación los hogares de acogida son opciones en debate, y no existe una supervisión adecuada de las instituciones que brindan cuidado alternativo.

En el caso de las políticas orientadas a resolver las necesidades de la población callejera, tuvieron tres líneas estratégicas para implementar sus acciones: la de asistencia social, con base en el modelo de bienestar social de la década de 1980; la de criminalización, que tiene como base el argumento de control; y la que se construyó desde una perspectiva de derechos humanos, que resalta la importancia de proporcionar a las personas las herramientas necesarias para construir, mantener y defender sus derechos (Espino, 2018, p. 32).

Resulta fundamental considerar el contexto social, cultural, económico y político que da origen a las desigualdades, injusticias y violencias que definen la situación vulnerada de los NNA en México, y con ello, qué es lo que logramos definir como vulnerabilidad y quiénes son las instituciones con más autoridad para hacer dicha definición. Es por eso que resulta importante el contrapeso que pueden llegar a tener instituciones de la sociedad civil que trabajan directamente

con NNA o los grupos académicos latinoamericanos como CLACSO; que proporcionan una visión más amplia y compleja de la realidad de la niñez y la adolescencia y que está teniendo repercusiones en la forma de entender estos fenómenos.

### **Responsabilidad política: Regulación de la institucionalización de niñas, niños y adolescentes (NNA)**

El último elemento de la construcción social de un problema es la responsabilidad política, que pretende dar respuesta a lo que “se debe hacer” y de designar a las personas o instituciones responsables de resolver el problema (Gusfield, 2014, p. 81).

En este apartado analizo qué instituciones, organizaciones o personas se han hecho cargo de las NNA sin cuidados parentales a lo largo de la historia, así como las leyes, y acuerdos internacionales que han dado soporte a los relatos que se han hecho sobre el fenómeno.

### ***Breve reseña del asistencialismo y la Sociedad Civil en México***

Tal como se ha planteado en los apartados de conceptualización de la infancia y la juventud, históricamente se ha considerado que las niñas y a los niños en situación de riesgo o de vulnerabilidad requieren de asistencia, misma que se ha traducido en instituciones del gobierno, religiosas y de iniciativa privada. Vale la pena hacer un breve recuento del asistencialismo en México, para saber qué actores han respondido a esta problemática a lo largo del tiempo.

Antes de la Conquista en México existía una práctica solidaria para las personas que se consideraban necesitadas de ayuda, en la que la comunidad asumía la responsabilidad y se hacía cargo de su cuidado y apoyo. Sin embargo, a partir de la Conquista, fue que “niños abandonados,

locos, enfermos, ancianos, pasan a ser 'responsabilidad' de la Iglesia. Ellos son ahora sujetos de la caridad cristiana y ya no compromiso integrador de la comunidad” (Peña, 2009).

Las primeras instituciones de beneficencia empezaron a surgir en el SXVI con la llegada de frailes a la Nueva España. En el SXVIII nace el Patronato de las Vizcaínas y el de las Damas Vicentinas, por ejemplo, que apoyaban a la niñez, las familias y personas de la tercera edad que vivían en la pobreza. Surgieron también hospitales que contaban con servicios de hospedaje y centros de enseñanza; siendo administrados principalmente por órdenes de franciscanos, agustinos y dominicos, tales como el Hospital de la Purísima Concepción y Jesús Nazareno (Hospital de Jesús) IAP, fundado por Hernán Cortés en la época de la conquista. Este tipo de patronatos fueron la respuesta ante una nueva necesidad: el aumento alarmante de niños huérfanos en las calles, situación que motivó a las autoridades virreinales a fundar instituciones de beneficencia (Zúñiga, 2005, p. 1-2).

La Iglesia católica se mantuvo como la principal responsable y encargada de las funciones asistenciales en el país desde la colonia hasta los primeros años de independencia de México. Fue hasta las Leyes de Reforma, aprobadas entre 1855 y 1863, que el gobierno asumió el liderazgo de gran parte de las instituciones de beneficencia. Este cambio fue producto de la influencia de los cambios sociopolíticos vividos en el SXVIII en Europa, tales como la industrialización de los modos de producción y el nacimiento de una nueva clase social: la burguesía, que tenía la acumulación de capital y la noción de propiedad como eje central. Por otro lado, el Estado se consolidó como figura hegemónica de orden social, debilitando el poder de la iglesia en los procesos sociales (Peña, 2009).

Resultado de las leyes de Reforma, el Estado se adjudicó la responsabilidad de coordinar a instituciones de beneficencia, sin embargo, no contaba con un plan adecuado para transferir este



trabajo; lo cual ocasionó que las organizaciones de ayuda social colapsaran durante las primeras décadas de la vida independiente en México (Zúñiga, 2005, p. 3).

En el siglo XIX se establecieron beneficencias extranjeras, tales como la española y la francesa, y el gobierno mexicano fomentó el crecimiento de la beneficencia pública. En 1861, el presidente Benito Juárez creó la Dirección General de Fondos de Beneficencia, que estaban exentos de impuestos bajo la condición de que se invirtieran exclusivamente en obras de beneficencia, y también creó la Lotería Nacional para este tipo de instituciones (Junta de Asistencia Privada, 2018). Se dispuso así que el Estado se encargaría del cuidado, dirección y mantenimiento de los establecimientos y albergues existentes, aunque en la práctica la Iglesia seguía responsabilizándose de funciones asistenciales (Peña, 2009).

Fue durante el gobierno de Porfirio Díaz (1876-1911) que la asistencia pública se incrementó gracias a la fundación de hospitales, casas hogares, hospicios, y albergues; el aumento de las loterías para beneficencia pública, las sociedades mutualistas para apoyo de sus miembros en necesidad de salud, desempleo, entre otros, y la creación de la Junta de Asistencia Privada en 1899 (Rodríguez, 2017, p. 1543).

Después de la Revolución Mexicana (1910-1911) se fueron creando cada vez más instituciones de asistencia privada que, si en 1904 eran 16, para 1937 había ya 54 instituciones de asistencia social (Zúñiga, 2005, p. 5). Entre 1940 y 1965, los gobiernos mexicanos, abanderados del Partido Revolucionario Institucional, ampliaron su influencia y control sobre las acciones de beneficencia pública, creando instancias gubernamentales a cargo de los servicios básicos de salud, educación y vivienda, y “relegando al asistencialismo al voluntariado nacional, formado por las esposas de los funcionarios públicos” (p. 7). A mediados de la década de 1960, existían 164

instituciones de asistencia privada, enfocadas principalmente en albergues para niños y jóvenes, instituciones educativas, asilos de ancianos, salud, ayudas económicas, entre otros.

En 1977 surgió el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF), una dependencia gubernamental que nace “con la finalidad de que una institución organizara y dirigiera los diversos programas de asistencia social” (Blázquez, 2017, p. 193), misma que históricamente ha estado a cargo de la esposa del presidente de la República. Es relevante observar que, desde entonces, las acciones de asistencialismo han sido delegadas a las mujeres, formando una tendencia tanto en instituciones de gobierno como privadas. Desde entonces, la administración asistencial en México se ejerce a través de tres entidades estatales: La Secretaría de Salud y la Secretaría de Desarrollo Social, y un organismo descentralizado: el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF). (Rodríguez, 2017, p. 1542)

Con respecto a los lugares para NNA sin cuidado parental, en la Norma Oficial Mexicana para la Asistencia Social (2011) se especifican diversos establecimientos tanto públicos como privados para atender a los menores con estas características: La Casa Cuna es dedicada a niñas y niños de la primera infancia (0 a 6 años de edad), la Casa Hogar brinda atención a NNA menores de edad (Entre 6 y 18 años de edad), y también existen instituciones enfocadas a la atención de adolescentes (11 y 17 años); aunque en estas se atienden problemáticas diversas que no quedan reducidas a la ausencia de cuidados parentales (p. 1541).

Durante la última década del SXX, el sector no lucrativo en México tuvo una fase de expansión y diversificación y creció la conciencia dentro de la sociedad mexicana de la importancia de fortalecer a la sociedad civil con el financiamiento y el apoyo a sus organizaciones. Se comenzaron a dar los primeros pasos para que el sector asistencial mexicano adquiriera forma

legal, ya sea bajo la forma de asociación civil o de institución de asistencia privada (Zúñiga, 2005, p. 9).

El sismo del 19 de septiembre de 1985 que sacudió a la Ciudad de México, y que dejó tras su paso miles de personas fallecidas, heridas y sin hogar, así como cientos de edificios, casas y establecimientos destruidos; fue histórico también para la sociedad civil en México: Ante la insuficiencia gubernamental para hacerse cargo de la situación, las organizaciones sociales movilizaron recursos humanos y económicos para realizar operaciones de búsqueda, rescate y reconstrucción, abriendo la posibilidad de trabajar desde enfoques no asistenciales (Collin y Molina, 2009).

Collin y Molina retoman que, a partir de este evento, varias organizaciones dejaron atrás el dedicarse a la asistencia social y buscaron involucrarse en acciones de desarrollo, cambio social y fortalecimiento de la ciudadanía. Entre estas destacan las organizaciones feministas, las ecologistas, las activistas por los derechos humanos, las que estudian y combaten problemas de pobreza y vulnerabilidad, atención a población indígena, población con diversidad funcional, entre otras; con abordajes como la educación; el desarrollo de proyectos productivos; de autocuidado, de autosuficiencia alimentaria; de movilización, denuncia y protesta.

En los años de 1990 emergieron diversas organizaciones con distintas modalidades de acción, intereses e ideologías bajo las formas legales de Asociación Civil (AC), Sociedad Civil (SC), Instituciones de Asistencia Privada (IAP), o Instituciones de Beneficencia Privada (IBP). Muchas de ellas fueron producto de algún tipo de ruptura o desprendimiento con respecto a organizaciones eclesiásticas, políticas o gubernamentales.

Actualmente, se espera que las organizaciones de la sociedad civil transicionen del enfoque asistencialista a un enfoque integral de desarrollo y participación, animadas principalmente por la

agenda performativa de instancias globales como la UNICEF y la ONU, que posicionan los Objetivos de Desarrollo Sostenible y que implican una transformación en la metodología y los objetivos perseguidos por las organizaciones si éstas desean acceder a los fondos que ofrecen dichas instancias. Estos cambios también han implicado una mayor profesionalización de las organizaciones, formalidad en la investigación, supervisión en cuanto a los modelos de atención; entre otras mejoras que siguen en proceso de fortalecer a la sociedad civil mexicana.

### ***Marco Legal para niñas, niños y adolescentes (NNA) sin cuidados parentales en México***

En la actualidad, el Estado es el principal responsable de proteger los derechos de las niñas, niños y adolescentes y garantizar su seguridad, a través del Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF), integrado por 32 sistemas estatales DIF y los sistemas municipales DIF (Blázquez, 2017, p. 193).

El SNDIF implementa modelos de atención como una estrategia del gobierno federal con perspectiva familiar y comunitaria, a fin de promover el fortalecimiento de la familia, la niñez y el individuo en comunidad; además, brinda a sus integrantes (...) diversos procesos, relaciones intergubernamentales e interinstitucionales para fortalecer la capacidad de respuesta a la población vulnerable. (p. 193)

El DIF es la instancia gubernamental encargada de brindar apoyo tanto a las NNA como a sus familias para garantizar sus derechos y de formar alianzas y sinergias con otras instancias públicas y organizaciones de la sociedad civil para buscar opciones en caso de que las niñas y los niños tengan que ser removidos de sus hogares o familias de origen. Para lograrlo, recurre a las siguientes estrategias: El acogimiento, que es una estrategia de protección alternativa a la institucionalización de NNA con la que se procura que los menores se encuentren en un contexto

familiar, ya sea informal, cuando parientes se hacen cargo del cuidado, o formal, cuando las autoridades asignan a las NNA a hogares de guarda en familias distintas de la propia. Otra estrategia es el alojamiento independiente y tutelado, mismo que se da cuando hermanas y/o hermanos viven juntos y tienen el apoyo de una o un tutor responsable de su protección. Por último, se encuentra la estrategia de los centros de acogimiento residencial, que son albergues y casas hogar en donde se trabaja la reintegración familiar y la estancia en ellos es de corto plazo (CDHDF, 2014, p. 13).

En 2009 la Organización de las Naciones Unidas (ONU) emitió las Directrices sobre las Modalidades Alternativas de Cuidado de los Niños, en las que se discute y se afirma “el derecho a la vida en familia y en comunidad de quienes están sin cuidados parentales, además que estableció un conjunto de orientaciones para garantizar y restituir, en el menor tiempo posible, este derecho cuando se ha perdido” (p. 3).

México se ha suscrito a la mayoría de instrumentos internacionales de protección de los derechos de la infancia, comenzando por la Convención sobre los Derechos del Niño. Dentro del orden jurídico nacional, destaca la interseccionalidad en la Ley para la Protección de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (2000), y leyes secundarias como la Ley General de Salud (1984), Ley General de Educación (1993), Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación (2003), Ley de Asistencia Social (2004), Ley General de Desarrollo Social (2004), Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación (2003), Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2007), Ley General para Prevenir, Sancionar y Erradicar los Delitos en Materia de Trata de Personas y para la Protección y Asistencia a las Víctimas de estos Delitos (2012), así como las reformas a códigos civiles y penales, entre otros.

De todas ellas, cabe destacar la Ley Nacional del Sistema Integral de Justicia Penal para Adolescentes (LNSIIPA), que coordina el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) y participan la Procuraduría General de la República, la Comisión Nacional de Seguridad (CNS), la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana y el Sistema Nacional de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes (SIPINNA); pues son estas instancias las que tienen el primer contacto con los menores de edad sin cuidados parentales para decidir qué tipo de atención se les brindará (Entidad de la Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer [ONU Mujeres], 2018, p. 12).

Entre los programas sociales a favor de la infancia que México ha desarrollado, se encuentran:

- “Un México apropiado para la infancia y la adolescencia”, del 2002 al 2010, a cargo del Consejo Nacional para la Infancia y la Adolescencia (COIA), estaba enfocado en coordinar y definir las políticas, estrategias y acciones que garanticen el desarrollo integral de las NNA, principalmente en los aspectos de condición social y familiar, en el cuidado de la salud, nutrición y prevención de enfermedades, la educación de calidad y la protección integral de sus derechos.
- El Programa de “Desarrollo Humano Oportunidades”, creado en 2002 y que apoya a familias en situación de pobreza, priorizando a las que tengan hijos menores de 22 años para dar apoyos a alimentación, salud y educación.
- De 2009 a 2019, y según el Inventario del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) de Programas y Acciones Federales de Desarrollo Social, existen diversos programas que apoyan a la infancia y la adolescencia, tales como el de “Protección y restitución de los derechos de las niñas, niños y adolescentes” a cargo del DIF,

y otros de incidencia indirecta como “Expansión de la Educación Inicial” de la Secretaría de Educación Pública (SEP), “Jóvenes Construyendo el Futuro” y “PROSPERA, Programa de Inclusión Social” para otorgar becas educativas.

- El Plan Nacional de Desarrollo, el Programa Nacional de Protección de Niñas, Niños y Adolescentes (PRONAPINNA) 2016-2018, y su renovación para el período 2020-2024 (Pronapinna) aunado a la Estrategia Nacional para la Atención a la Primera Infancia (ENAPEA). (Cárdenas, 2016; COIA, 2010; Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL], 2019; Espino, 2018; Secretaría de Desarrollo Social [Sedesol], 2012;)

Es importante mencionar que, desde 2009, las redes y organizaciones latinoamericanas a favor de la infancia han presentado diversas iniciativas y recomendaciones a los gobiernos de los países en Latinoamérica para disuadir las políticas de institucionalización de NNA, pues aún en instituciones de albergue, casas hogar u otros; siguen en situación de riesgo y de vulneración de sus derechos.

En el 2014, la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) en conjunto con organizaciones de la sociedad civil e instancias gubernamentales, presentó la iniciativa de Ley de Cuidados Alternativos para Niñas, Niños y Adolescentes (que entró en vigencia en 2015), donde se planteó el derecho de las NNA a la vida en familia “bajo un esquema de atención y cuidado integral que considere la prevención de la separación familiar, su integración a familias de acogida temporal, la reincorporación a su familia de origen y, cuando esto sea imposible, la adopción” (CDHDF, 2014, p. 3).

Es así que la acción de albergar a niñas y niños en las instituciones se ha planteado como una medida de protección excepcional y provisional, aunque la realidad sobrepase estas reflexiones

que muchas veces se sustentan en la teoría, en ideales o en modelos que distan mucho de ser aplicables en contextos como el de México, en el que la concepción de familia, de cuidado, de bienestar y de los roles que cumplen las niñas y los niños en la sociedad dista mucho de un grupo social a otro. Es por eso que resulta limitante, e incluso peligroso, considerar estas normativas de origen internacional, como UNICEF o *Save the Children*, como válidas para todos los lugares, culturas y sociedades del mundo.

El principio de “superior interés de la niñez”, por ejemplo, planteado en la Convención de los Derechos del Niño y que se sigue considerando como válido hasta nuestros días; ha causado debates conceptuales y políticos, pues remite a un principio ético poco claro y especificado para tomar decisiones legales o formativas que queda sujeto a las variaciones socioculturales de cada país. Es en este contexto que la cultura occidental “considera a la familia el grupo fundamental de la sociedad y medio natural para el crecimiento y el bienestar de todos sus miembros” (Marre, 2014, p. 17), dando por sentado que este es el ambiente que caracteriza a todas las familias en cualquier momento y en cualquier lugar.

Es con base en este criterio que la Convención de los Derechos del Niño considera que lo mejor para las NNA es estar con sus familias o en la escuela. Esta concepción ha afectado, principalmente, a las NNA que, como objeto de las determinaciones que se deciden desde la política pública, muchas veces se han visto reintegrados a sus familias aún cuando la experiencia ha demostrado que no son aptas para brindarles cuidados y garantizar sus derechos, exponiéndolos a situaciones reiteradas de violencia, abandono o maltrato. Esto no quiere decir que la institucionalización sea la única opción viable, sin embargo, ni el Estado ni la sociedad civil han sido capaces de brindar soluciones integrales que se adecúen con mayor eficacia a la situación de cada niña y cada niño.



## Conclusiones

Este capítulo sienta las bases para entender cómo se ha construido históricamente la atención de niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales como un problema social a atender en América Latina y, principalmente, en México. Para ello, utilicé la perspectiva de Gusfield (2014) que analiza el surgimiento de los problemas públicos como resultado de las relaciones forjadas entre instituciones públicas, privadas, académicas, la sociedad civil y los medios de comunicación, que dotan a los problemas de teorías, las narrativas y las creencias que se crean acerca de un fenómeno, tales como la infancia y la juventud. Esto puede derivar en las prácticas sociales que pretenden modificar o erradicar la situación planteada, como lo son las políticas públicas y marcos legales que se ven, a su vez, operados por instituciones gubernamentales y de la sociedad civil.

Para Gusfield, el análisis de un problema social debe incluir a todos estos actores sociales, a las instituciones, ficciones, herramientas y dispositivos que contribuyen a legitimar políticamente que una situación sea considerada como problema dividido en tres dimensiones: causalidad, propiedad y responsabilidad política. Por ello, en este capítulo se analizaron:

- La causalidad o la explicación del fenómeno surge desde los conceptos creados de infancia, juventud y vulnerabilidad, así como de las perspectivas desde las que se crean las políticas públicas para atender a estos sectores.
- La propiedad, entendida como la capacidad para crear la definición pública de un problema, se centró en la creación del concepto de ausencia de cuidados parentales, así como el contexto actual de la infancia y la adolescencia en México que se insertan en este perfil.
- La responsabilidad política, en la que se analiza de qué manera se han hecho cargo del problema tanto el Estado como la sociedad civil a lo largo de la historia en México, el marco

legal que han creado y en qué documentos o qué instancias globales se han basado para crear dichos modelos de atención.

Es la última parte del capítulo donde se habla de quiénes se han hecho responsables de atender la problemática en México y algunas de las repercusiones legales, sociales y culturales que han tenido estas medidas para la población que pretenden atender. Se plantean, además, algunas incongruencias e incapacidad para ofrecer soluciones efectivas como lo son el concepto de familia como ente que garantiza la seguridad y el bienestar de las NNA, y la falta de y estudios que den cuenta de las NNA en instituciones tanto gubernamentales como de la sociedad civil.

Hacer este recuento es útil para enmarcar la pertinencia de una institución como el IPODERAC, una casa hogar permanente o centro de acogimiento residencial que representa la última alternativa que tienen las NNA para desarrollarse una vez que se han agotado las opciones de permanecer con sus familias o con familias sustitutas para la restitución de sus derechos.

## **CAPÍTULO II**

### **Introducción al IPODERAC**

En este capítulo hablo del contexto nacional que enmarca la existencia de una institución como el IPODERAC en la actualidad, acompañada de datos estadísticos que permiten vislumbrar la situación de las niñas, niños y adolescentes (NNA) sin cuidados parentales en el país, así como de características más específicas de las instituciones tanto gubernamentales como de iniciativa privada que les atienden. También hago una breve descripción de su estructura, el perfil de los usuarios, los programas con los que cuenta, y las bases sobre las que se empieza a crear el IpoDERAC para niñas.

#### **El IPODERAC en el contexto nacional**

De acuerdo con la Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2018 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el país residen 38.5 millones de niñas, niños y adolescentes de 0 a 17 años, que representan el 30.8% del total de población y es el sector de la población más afectado por la pobreza, en proporción a otros grupos de edad, experimentando por lo menos alguna carencia social como acceso a servicios de salud, acceso a la alimentación, vivienda, seguridad social o rezago educativo. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2018)

Diversas instituciones afirman que existen pocas cifras confiables respecto a las niñas, niños y jóvenes que viven sin cuidados parentales, sin embargo, de acuerdo con las cifras del Sistema Nacional DIF, en México existen más de 400,000 niños, niñas y adolescentes en esta situación, y de ellos, entre 18,000 y 29,000 se encuentran en instituciones residenciales. Entre el

4.6% y el 7.2% ingresan a estas debido a abandono, maltrato y explotación. (Aldeas Infantiles SOS, 2018, p. 12)

En el artículo “Situación de los niños, niñas y adolescentes privados de cuidados parentales en México”, Rodríguez (2016) afirma que el Estado mexicano carece de información precisa sobre el número de NNA albergados en instituciones de acogida y sus condiciones de vida (p. 2). En el estudio oficial más reciente al respecto, el Censo de Alojamientos de Asistencia Social, realizado en 2015 por el INEGI, reportó que había en México 25,667 menores de edad viviendo en 879 casas hogar. Otros centros de asistencia alojaban a 2,420 mujeres en albergues especiales para mujeres, y 3,969 en albergues para personas en situación de calle. (INEGI, 2015)

De estas instituciones, el 77.6% era de orientación religiosa, la mayoría brindaba apoyo psicológico a las y los usuarios (el 72.9%), y ofrecían talleres de manualidades u oficios, clasificados indistintamente (el 54.2%). Menos de la mitad de estos espacios ofrecían orientación sexual y reproductiva (47.6%), contemplaban en sus programas y servicios enfoques de derechos humanos (43.8%), y tan sólo el 37.6% brindaba servicios educativos (INEGI, 2015).

De todas estas instituciones, no se cuenta con información suficiente para identificar el modelo de atención, la metodología, las características específicas de la población, el tiempo promedio de estancia o el perfil de egreso de los usuarios.

Según el Censo de Alojamientos de Asistencia Social, en el Estado de Puebla existían en ese año 16 casas hogares para menores de edad que albergan a un aproximado de 452 menores, de los cuales la mayoría eran mujeres (INEGI, 2015). En Atlixco, el IPODERAC era la única organización de este tipo que atiende a población sin cuidados parentales, sin embargo, su alcance y capacidad de atención es nacional.

Para conocer a las instituciones de iniciativa privada que funcionan como casa hogar para niñas, niños y adolescentes en los 12 estados de los que provienen las y los usuarios del IPODERAC<sup>1</sup>, me basé en la información disponible en el Sistema de Información del Registro Federal de las OSC (SIRFOSC) 2019, el Directorio Nacional de Instituciones de Asistencia Social (DNIAS) 2019, Registro Nacional de Centros de Asistencia Social (RNCAS) 2019, así como las páginas propias de instituciones.

De estas instituciones, y según la descripción básica encontrada en las fuentes, 49 ofrecían servicios asistenciales de atención integral (dos de ellas con inclinación religiosa), seis de las instituciones ofrecían, además, orientación formativa y/o capacitación laboral, y solamente cinco de entre todas las instituciones analizadas contaban con un modelo o propuesta educativa, entre las cuales se encontraba el IPODERAC.

### **Perfil de atención del IPODERAC**

El tipo de población que atiende el IPODERAC se ha definido de distintas formas a lo largo del tiempo, pues desde que se visibilizó el problema y se investigó sobre este, el fenómeno de niños en situación de vulnerabilidad ha mutado tanto de perfiles, de lugares, necesidades y problemas.

En sus inicios, el IPODERAC atendía a niños que habían vivido en calle o estaban en riesgo de hacerlo. Francisco Urrutia, quien años más tardes contribuyó a sistematizar el modelo de atención del IPODERAC y su propuesta educativa, describe que entre los años de 1980 y 1990 hubo en México un auge de programas gubernamentales y de iniciativa privada que pretendían atender a NNA que vivían en la calle (Urrutia et al, 2011).

---

<sup>1</sup> Hasta 2019: La Ciudad de México, Chiapas, el Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Morelos, Michoacán, Oaxaca, Tlaxcala, Veracruz, y Puebla.

La existencia de estos programas se debió, en gran medida, a las crisis económicas de los ochenta y a la reconfiguración del sector laboral, al cual se incorporaron las mujeres y se empezaron a integrar también niñas, niños y adolescentes. Los ajustes en la dinámica familiar y laboral, “tuvo como resultado una serie de fricciones al interior de las familias y, en segundo lugar, los niños fueron incorporando mecanismos de ‘autosostenimiento’ que los alejaron del vínculo familiar” (Espino, 2018, p. 24).

Espino coincide con otros autores e informes de instancias nacionales e internacionales en que el número exacto de NNA en situación de calle y sin cuidados parentales, es imposible de cuantificar en el país debido a la falta de coordinación interinstitucional para medir estos datos de forma periódica y homogénea; sin embargo, la autora afirma que la cantidad de NNA en calle ha ido en aumento desde el *II Censo de los niños y niñas en situación de Calle, Ciudad de México*, que muestra que de 1991 a 1995 hubo un incremento de la población infantil callejera de casi el 20 por ciento, con una cifra de 13, 373. Además, en los registros del Programa “Hijas e hijos de la Ciudad” del DIF-DF en el 2007, y del Estudio de niños, niñas y jóvenes trabajadores en el Distrito Federal, la cifra da un aproximado de 14, 332 niños, niñas y jóvenes que viven y/o trabajaban en las calles del Distrito Federal (p. 25).

Para enmarcar el contexto de vulnerabilidad que vivían las NNA en los primeros años de operación del IPODERAC, retomo una descripción de las condiciones de alta vulnerabilidad social que marcaban las historias de muchos de los niños y jóvenes que llegaban a vivir en la institución, y se caracterizaban:

por tener altos niveles de riesgo de ser víctimas de violencia física, psicológica o sexual y de consumir drogas; por una frágil estructura laboral que suele ser ambulante y/o inestable, sin prestaciones de seguridad y que puede incluir

actividades de mendicidad, subempleo, prostitución y venta de droga, y por experiencias y relaciones de pareja en las que no se previenen las enfermedades de transmisión sexual, ni se establece una estructura que favorezca la responsabilidad en el cuidado de los hijos. (Saucedo et al, 2006)

Es así que la primera década de vida del IPODERAC, describían a su población objetivo como “niños desamparados, huérfanos y delincuentes” (Urrutia, 2014, p. 23), que posteriormente fue niños de la calle, y entre el 2010 y 2014 fueron “niños y jóvenes en situación de máxima vulnerabilidad” (p. 23).

Cabe mencionar que esta visión corresponde a algunas de las representaciones sociales de la infancia más comunes que, entre otras cosas, concibe a las niñas y niños como víctimas o victimarias, seres peligrosos que pueden ser estigmatizados, criminalizados y excluidos de la participación social. Su valor como personas reside en el futuro, en lo que llegarán a ser y no lo que son en el presente, y son vistas como personas necesitadas de ayuda para actuar como agentes sociales, volviéndose manipulables. (REDIM, 2020)

Entre 2015 y 2019, se definió que el IPODERAC atendía a niños y jóvenes con ausencia de cuidados parentales, según la definición de la Red Latinoamericana de Acogimiento Familiar (RELAF) que ya se ha descrito anteriormente.

En México, existen tres etapas para atender a esta población en coordinación con las instancias gubernamentales y las organizaciones de la sociedad civil: En la primera etapa, conocida como operación amistad o trabajo en calle, consiste a en un acercamiento de los educadores a los NNA en las calles. Una vez que ya existe una relación de confianza entre educadores y NNA, los invitan a centros de día o patios, lugares institucionales donde se llevan a cabo actividades que

promueven la reflexión sobre la vida en calle, y también se les ofrecen alternativas para cambiar esa forma de vida (Urrutia et al, 2011, p. 9).

La tercera etapa es un albergue temporal donde las NNA permanecen por un tiempo, que generalmente va de los tres a los 18 meses, durante el cual se sigue trabajando un proceso con los menores que puede tener tres salidas: La búsqueda de su familia para una posible reintegración, la búsqueda de una familia adoptiva, o la canalización a un hogar residencial permanente, en caso de que las primeras dos opciones no sean factibles (p. 10).

Es así como, aunque provienen de espacios distintos, desde diversos estados de la República y también de países de Centroamérica, los niños y jóvenes que viven en el IPODERAC comparten historias similares, pues todos presentan un cuadro de ausencia de cuidados parentales.

El IPODERAC identificaba ciertas características comunes de los niños y jóvenes cuando ingresaban a la institución: Llegan sin hábitos de higiene, de buena alimentación y tenían malas condiciones de aliño. Emocionalmente, tenían un sentimiento de abandono por la ruptura con su familia y presentaban conductas agresivas y desafiantes. Esto desencadenaba que tuvieran problemas de socialización, integración y con las figuras de autoridad. Si llegaban en su etapa de adolescencia, era probable que hubieran tenido un desempeño escolar interrumpido por periodos prolongados y, en algunos casos, nunca habían asistido a la escuela. Era también común que la mayoría de las NNA hubiera practicado algún subempleo, actos delictivos o la mendicidad como una forma de subsistencia y, por lo tanto, ésta fuera la idea más común que tenían sobre el trabajo. Antes de llegar al IPODERAC, las NNA tampoco contaban motivaciones o expectativas laborales, académicas, o de vida a futuro, lo cual tenía como consecuencia que compartieran pensamientos inmediatistas e inmadurez para resolver problemas y tomar decisiones (IPODERAC, 2019, p. 13).



Tomando en cuenta todas estas causalidades compartidas entre los niños y jóvenes, el contexto nacional y los programas de atención dirigidos a la infancia; es que el IPODERAC construyó, a lo largo de los años, su propio modelo educativo y de atención, esperando no solamente ser una casa hogar de servicios asistenciales, sino que pudiera contribuir a transformar dimensiones personales en los niños y jóvenes que les permitiera tener las herramientas necesarias para construir una vida mejor.

### **Estructura organizacional del IPODERAC**

La estructura de la institución ha cambiado significativamente a lo largo de 50 años. En 2019 se tuvo una nueva planeación estratégica en la que participaron el Consejo Directivo y la Dirección General, creando así una nueva misión, visión, organigrama y se desarrollaron los perfiles de puesto necesarios para cumplir con los objetivos que se han propuesto para el IPODERAC, que a partir de ese año debía contemplar que su atención sería para el doble de NNA; con todo el esfuerzo estructural que esto implica.

A continuación, hago una breve descripción del funcionamiento y relación de las áreas que conformaban la institución, basada en descripciones hechas principalmente por la institución y fuentes institucionales, con el fin de que se pueda tener mayor claridad sobre las prácticas, diálogos y conflictos existentes en la organización<sup>2</sup>.

#### *a. Consejo Directivo*

El órgano de gobierno del IPODERAC fue, en un inicio, un Patronato, que se convirtió en Consejo Directivo a partir del 2016. Su objetivo era “preservar la misión del IPODERAC, crear el

---

<sup>2</sup> Cabe mencionar que esta estructura ha seguido cambiando, por lo que lo que se describe aquí se acota hasta el año 2019.

eje central que guíe los objetivos y actividades de todas las áreas en la institución, y apoyar con capital social y económico a la institución” (IPODERAC, 2019). Hasta el 2019, el Consejo se conformaba por doce miembros que brindaban asesoría y acompañamiento a todas las áreas, y se encontraba dividido en cinco comités: de educación, de procuración de fondos, de negocios, de planeación estratégica, y de consolidación patrimonial.

El Consejo Directivo se encargaba principalmente de realizar eventos, contactar a donantes y patrocinadores potenciales, e involucrarse de manera totalmente voluntaria con la institución para potenciar su alcance, su impacto y su labor en general.

#### *b. Área Educativa*

Su objetivo, según la propuesta educativa del IPODERAC, era “compensar y revertir las condiciones vulneradas de NNA a través del esfuerzo personal cotidiano situándolos en condiciones de elegir la salud, la responsabilidad y la solidaridad como formas de vida digna” (Urrutia et al, 2011, p.5).

Esta área se componía cuatro departamentos: De desarrollo humano (hogares), académico, laboral, y de vida independiente; mismos que garantizaban el bienestar físico, mental y social de las NNA, basado en el acompañamiento cercano y en la cobertura de sus necesidades básicas (IPODERAC, 2019, p. 14).

Cada una de las seis casas que conformaban la institución representaban un espacio para acompañar y trabajar procesos personales de cada uno de los niños y jóvenes. Las personas responsables de esta labor eran las educadoras y educadores, quienes vivían en las mismas casas con los niños, apoyándose también de voluntarias y voluntarios residentes para las actividades

diarias que oscilaban entre la cotidianidad, la rutina, la sanación emocional y la resignificación de su historia (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Los niños y jóvenes asistían a diferentes escuelas en Atlixco y Puebla, donde encontraba espacios de estudio y de socialización. La labor del IPODERAC en este aspecto consistía en “lograr una plena inclusión e igualdad de oportunidades de aprendizaje, reforzando la permanencia escolar (...) Para esto, se trabaja en los aspectos de estructura emocional, elección profesional y, finalmente, el de empleabilidad” (IPODERAC, 2019, p. 11).

Por su parte, el departamento de formación laboral buscaba desarrollar la competencia laboral de las NNA. Era este programa, fundamentado en el esfuerzo para transformar la vida, el que había guiado el modelo educativo de la institución. En el IPODERAC existían talleres productivos donde los jóvenes desarrollaban habilidades y capacidades para la vida, es decir, no se especializaban en un oficio, sino que comprendían los procesos generales de cualquier trabajo y adquirían habilidades para resolver conflictos, administrar recursos, lograr metas; entre otros (p. 19). Estos talleres eran, por ejemplo, hortalizas, cocina, jardinería, cabras, mantenimiento y reciclaje.

Finalmente, el proyecto de vida independiente era la última etapa del proceso en el IPODERAC, donde se acompañaba a los jóvenes en “la elaboración de plan de vida, explorando sus opciones académicas, sus expectativas profesionales, sus expectativas familiares, la elaboración de presupuesto de gastos de vida, el sentido de trascendencia, y el cierre del proceso con el IPODERAC” (p. 20).

### *c. Área Productiva*

El objetivo de esta área consistía en “elaborar productos comerciales de calidad (...) generando la utilidad que se emplea al 100% para financiar una parte del gasto operativo que requiere la atención de los NNA” (p. 16). Esta área operaba uno de los distintivos más importantes del IPODERAC: su modelo de sustentabilidad. La quesería Villa Nolasco consolidaba una búsqueda por desarrollar una actividad productiva que generara los recursos para que el IPODERAC fuera autosuficiente, capaz de crecer y sostenerse por sí mismo. Villa Nolasco producía más de 20 tipos de queso y se distribuía en varios estados del país.

### *d. Área de Procuración de fondos.*

La finalidad de esta área era garantizar los recursos necesarios para que los programas de la institución se lleven a cabo. Abarcaba la relación con donantes, la creación de proyectos para empresas y fundaciones nacionales e internacionales, las alianzas con otras organizaciones e instituciones, la realización de eventos para recaudar fondos, y la coordinación de servicio social, prácticas profesionales y voluntariado. “El principal objetivo es que éstos hagan suya la misión del IpoDERAC y se comprometan con el sustento económico del instituto” (p. 16).

### *e. Área administrativa*

Su principal objetivo era “garantizar la transparencia y buen manejo de los recursos generando seguridad y certeza de la ejecución de los ingresos y seguridad organizacional” (p. 16). Tenía a su cargo la administración y logística de la institución para el funcionamiento diario de todas las áreas. También absorbía funciones de recursos humanos y servicios básicos para la operación de la institución.

### **Ipoderac Niñas: Un nuevo proyecto**

Mi incursión en el IPODERAC comenzó en el 2015 por el deseo de trabajar por niñas y mujeres que buscaran una oportunidad para transformar su vida. Fue así como me integré al equipo de procuración de fondos, buscando financiamientos principalmente para el nuevo proyecto, el Ipoderac para Niñas, que supuestamente iniciara su funcionamiento en agosto de ese año. Esta fecha se postergó por múltiples razones hasta llegar al mes de abril en 2019, en el que finalmente se inauguró la primera casa para un grupo de 10 niñas. A largo plazo, se buscaba que la institución contara con un plantel con la misma estructura que el original: Seis casas, talleres, oficinas administrativas, y espacios recreativos.

Ipoderac Niñas surgió en un contexto donde a nivel nacional e internacional era cada vez más importante incluir en la agenda proyectos encaminados a entablar la equidad y la igualdad, prevenir la violencia de género, y promover la capacidad de acción de las mujeres a distintos niveles: la educación, la salud, el trabajo en los sectores público y privado y puestos de liderazgo; entre otras.

En este sentido, existen diversos instrumentos internacionales para proteger los derechos de las niñas y adolescentes en el mundo, de los cuales los más relevantes son la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) de 1979; la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, o Convención de Belém Do Pará, de la Organización de los Estados Americanos (OEA) en 1994, que propone el desarrollo de mecanismos de protección y defensa de los derechos de las mujeres para luchar contra la violencia de género, y el Objetivo 5 de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU, aprobado en el 2015, que se enfoca en lograr la igualdad y empoderamiento de las niñas y mujeres (ONU Mujeres, 2018, p.9).

En México, se cuenta con la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (LGAMVLV), en la que se propone la coordinación de las instancias gubernamentales de todos los municipios del país para prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres, entendiendo que ésta puede ser psicológica, física, económica, patrimonial y sexual; que además se pueden expresar en diversas modalidades: familiar, laboral y docente, comunitaria y violencia institucional, así como hostigamiento sexual, acoso sexual y violencia feminicida (ONU Mujeres, 2018).

Estas convenciones y leyes promulgadas con fines de entender y atender la violencia que viven las niñas y mujeres, son resultado de una serie de movilizaciones sociales, estudios e investigaciones que han permitido avanzar en la materia y crear políticas públicas para contrarrestar la problemática, en la cual influyen diversos factores a distintos niveles como lo son el individual, el familiar, el comunitario, el social y el histórico, cada uno con sus particularidades e intersecciones que pueden agudizar o mitigar los riesgos de vivir violencia o sobreponerse a ella.

En este sentido, el estudio de ONU Mujeres, “Violencia y feminicidio de niñas y adolescentes en México” del 2018 hace un análisis del tejido socioeconómico en el que viven las NNA en el país, y cómo son afectadas las niñas y mujeres de forma diferenciada desde sus propios contextos. Este estudio afirma que, por ejemplo, a nivel nacional 51.4% de las niñas y las adolescentes viven en pobreza. Además, el rezago educativo en niñas y adolescentes alcanzaba 6.7%; el 13.1% sufría carencia por acceso a los servicios de salud y 60.6% de carencia por acceso a la seguridad social. Por otra parte, el 22.7% de las niñas y las adolescentes del país no contaban con acceso a los servicios básicos en la vivienda y 23.4% sufren de carencias por acceso a la alimentación (ONU Mujeres, 2018, p. 34).

El estudio planteaba también otros factores de riesgo en la infancia y la forma diferenciada en que afecta a hombres y mujeres en el país. En cuanto a la escolaridad, el 5.5% de la población entre las edades de 15 y 17 años era analfabeta, de la cual el 61.5% son mujeres. Por otra parte, los motivos por los que las mujeres entre 5 y 17 años de edad no asistían a la escuela, eran principalmente la falta de interés, de aptitud, o de cumplimiento de los requisitos para ingresar a la escuela (31.5%), seguido de la falta de recursos económicos (17.7%), y entre otros motivos se encontraban el embarazo, matrimonio o motivos familiares (12.6%), por realizar trabajos domésticos en su hogar, (8.4%), y por inseguridad, discriminación y distancia de la escuela (5.6%). (p. 18-20)

Resulta en gran medida interesante que estas estadísticas varían mucho de los motivos de los hombres para abandonar la escuela, entre quienes el principal motivo fue la falta de interés, de aptitud, o de cumplimiento de los requisitos para ingresar a la escuela (39.7%), y los motivos se familiares fueron del 3.2%, o por realizar trabajos domésticos en su hogar es del 1.8% (p.21).

En cuanto a la violencia, son las niñas y las mujeres jóvenes quienes resultan más propensas a sufrir violencia desde edades tempranas y en sus círculos más cercanos como la familia, la escuela y la comunidad. A partir de los datos de la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) 2016, fue posible saber que el 38.2% de las mujeres de 15 años y más experimentaron algún tipo de violencia en la infancia, siendo la más frecuente la violencia física (32.1%); seguida de la psicológica (18%) y la sexual (9.4%). De esta última, la mayoría fue perpetrada por miembros de sus familias. (p. 35). Por otra parte, en 2018, aproximadamente el 5% de los asesinatos de mujeres en México eran de niñas menores de 12 años (Jiménez y Solano, 2020).

Dentro de este panorama, las instituciones gubernamentales y de iniciativa privada para atender, refugiar y apoyar a niñas, niños y mujeres que están en riesgo o han vivido situaciones de violencia cobran vital importancia, pues es en este tipo de espacios que la transformación tanto de las personas como de sus condiciones y sus entornos encuentra una posible salida.

En Puebla, de los 86 albergues que existían hasta 2019, 16 eran para menores de edad y atendían en 2015 a 452 personas usuarias, de las cuales, el 58.6% eran mujeres. Además, existían dos albergues para mujeres y cinco refugios para mujeres víctimas de explotación y violencia. (INEGI, 2015) En la Tabla 2 (En Anexos), que recopila las instituciones de iniciativa privada que brindan albergue a niñas, niños y adolescentes en México en los estados de los que provienen las y los usuarios del IPODERAC, se puede observar que sólo 13 instituciones atendían de manera especializada a las niñas y mujeres adolescentes, seis instituciones atendían a menores de 11 años; 22 instituciones atendían a niñas, niños y adolescentes; ocho se enfocaban en la atención a adolescentes sin especificar si había diferenciación por género o no, y, finalmente, tres de ellas atendían exclusivamente a hombres.

El Ipoderac Niñas nació con el reto de crear una alternativa residencial para mujeres frente a las ofertas tradicionales de otras instituciones que también atienden a población infantil y juvenil femenina vulnerable. El IPODERAC entendía por instituciones tradicionales aquellas que cubren solamente con el aspecto de asistencia social (brindar alimentación, vestido, sustento y educación formal) y las que plantean dentro de sus estrategias formativas modelos que replican estructuras y estereotipos tales como formar en oficios de costura, ama de casa, cultura de la belleza o cuidados especiales; entre otras (IPODERAC, 2016).

Otro rasgo para considerar innovadoras las propuestas formativas, es la postura de las instituciones en cuanto a confianza, libertad, autonomía, entre otras; que pueden desarrollar las



usuarias. En este sentido, el IPODERAC se definía a sí misma como “una institución interesada en atender a niñas y mujeres adolescentes con un modelo que compense las desventajas de origen y las conduzca a una dinámica de vida digna, productiva y humanizada” (IPODERAC, 2016, p.3).

El Ipoderac Niñas pretendía atender una problemática compuesta por tres factores: La ausencia de cuidados parentales, la desigualdad de oportunidades y la inequidad de género, iniciando por la desigualdad e inequidad existente en la diversidad de instituciones que atienden a mujeres en México de forma especializada.

## **Conclusiones**

En este capítulo se presenta el panorama general de las instituciones que atienden a NNA en el contexto nacional, brindando información y estadísticas acerca de las instituciones existentes en México para el perfil de ausencia de cuidados parentales, mismas que dan cuenta de la urgencia de tener un registro homologado, que sea actualizado con mayor frecuencia, y que permita tener información más precisa de los lugares donde viven estas NNA, por ejemplo, cómo son sus modelos de atención, cuál es el perfil de las NNA que ahí viven, cuánto tiempo permanecen en estos lugares, los motivos por los que ingresan y egresan, el perfil de las personas adultas que los acompañan o les atienden, así como del seguimiento de los casos una vez que egresan de las instituciones; entre otras cosas.

Por otra parte, el IPODERAC se presenta como una organización consolidada en la sociedad poblana que atiende a la infancia y a la adolescencia en la situación de vulnerabilidad, enmarcada en la ausencia de cuidados parentales. La institución se ha posicionado como una institución que no sólo brinda servicios asistencialistas, sino que en su discurso sostiene que además combate a la vulnerabilidad de capacidades, formando a los niños, los jóvenes y ahora a

las niñas con libertad y autonomía para que asuman sus decisiones de manera responsable. Toda la capacidad de transformación y fortalecimiento de capacidades en las NNA es respaldada por sus programas formativos y las áreas que conforman la institución y se encargan de velar por su sostenibilidad. En este capítulo toco de manera breve todos estos aspectos, apegada a la versión oficial y pública que brinda la institución.

Estas bases son fundamentales para el análisis sobre los procesos comunicativos y organizacionales que acontecen en la institución para la creación del proyecto más reciente: el Ipoderac Niñas, que plantea, además, retos nuevos no solo en tanto a la obtención de recursos, crecimiento del equipo o de la capacidad institucional, sino en el cuestionamiento de los paradigmas, los rituales, las formas organizacionales y las prácticas sociales que se han utilizado y las que se utilizarán para atender a un nuevo sector de la población que conlleva sus propias necesidades.

### **Capítulo III**

#### **Marco teórico**

La teoría de sistemas sociales de Niklas Luhmann es una herramienta que conjuga diversas teorías interdisciplinarias para explicar a la sociedad y las organizaciones que nacen dentro de ella. Esta teoría permite entender a las organizaciones como sistemas autopoiéticos, es decir, que autoproducen los elementos que las constituyen y las mantienen vivas, adaptables y con límites claros que las hacen diferentes del contexto o entorno en el que nacen.

En capítulos anteriores ya se ha analizado la complejidad y limitación del problema social que el IPODERAC pretende atender: La ausencia de cuidados parentales de niñas, niños y adolescentes (NNA) en México, cómo se ha construido un imaginario colectivo alrededor de esta problemática, la perspectiva desde la cual se han construido políticas públicas para atenderla, y, por último, cómo gran parte de la responsabilidad política de la misma la ha tomado la sociedad civil a través de instituciones principalmente asistenciales.

Por otra parte, se ha hecho una revisión de los enfoques desde los cuales se ha abarcado el estudio de procesos organizacionales en instituciones u organizaciones de la sociedad civil, que suelen analizar el clima organizacional para proponer diagnósticos y estrategias de mejora, tal como funcionan las organizaciones en la iniciativa privada; o a ser realizados desde perspectivas racionalistas-economicistas, más orientados a centrarse en las personas tomando elecciones individuales, guiadas por sus propios intereses, y que son configuradas principalmente por las dinámicas económicas del mercado (Espinosa, 2016, p. 46-50).

Este tipo de enfoques los he descartado porque mi objetivo es comprender de forma más amplia la forma en que se constituyen las organizaciones, de qué manera permanecen y

evolucionan a través del tiempo, cómo se toman decisiones al interior de éstas, quiénes lo hacen y con qué fines, entendiéndolas como parte de un entramado social complejo.

En este capítulo exploro los principales elementos de la teoría de sistemas sociales vistos como sistemas autopoieticos, poniendo especial énfasis en los procesos de toma de decisiones, la importancia de la comunicación en el funcionamiento de las organizaciones, y los límites y diferenciación entre éstas y el entorno. Son estos los elementos teóricos con los cuales elaboraré mi análisis del IPODERAC Niñas vista como una organización que responde a un fenómeno construido como problema social.

## **1. Teoría de sistemas sociales**

La teoría de sistemas sociales es un esquema de análisis integral y diseño organizacional constituido por la propuesta de la Teoría General de Sistemas de Bertalanfy (1976), la cibernética de Weiner (1985) y Ashby (1977), el Modelo de Sistema Viable de Beer (1988), la cibernética de segundo orden de Von Foester (1996), la dinámica de Forrester (1981), la V disciplina Senge (1990 y 2000), los sistemas emergentes de Johnson (2001) y la sistémica social de Luhmann (1998) (Velázquez, 2007, p. 134).

Esta teoría se enmarca en las perspectivas constructivistas, las cuales entienden que no se puede tener control sobre los resultados de las decisiones y que los individuos tienen mucha más complejidad que a la que los quiere reducir los supuestos simplificadores de sus intereses, sus roles y sus puestos de las perspectivas economicistas (Espinosa, 2016, p. 56).

La Teoría de Sistemas Sociales de Niklas Luhmann entiende al sistema como una forma con propiedades que le distinguen como unidad. Esta forma consiste en la distinción de algo (el sistema) respecto del resto, que es también su contexto (el entorno). Es decir, tanto el sistema como

el entorno conforman una unidad en la que cada uno de estos elementos se distingue del otro: Sistema y entorno, en cuanto constituyen las dos partes de una forma, no pueden existir, respectivamente, uno sin el otro (Velázquez, 2007, p. 136).

Para Luhmann existen cuatro tipos de sistemas que se diferencian por su propio tipo de operación y el modo en que reducen la complejidad: Los sistemas sociales, que abordaremos a lo largo del capítulo; los sistemas psíquicos, que son los seres humanos en sí mismos; los organismos y las máquinas.



*Cuadro 1. Sistemas sociales*

*Tomado de Velázquez, 2007, p. 137*

Los sistemas sociales se componen de tres niveles: sociedades, organizaciones e interacciones. La sociedad es el sistema más complejo y abarca otros sistemas como la política, el arte, la ciencia, la educación, la asistencia social, entre otros. Dentro de ésta surge la organización, que emerge al diferenciarse de su entorno al crear sus propios propósitos, y se sostiene en el tiempo

mediante acciones que la reafirman y la especifican, todo a partir de la comunicación de sus decisiones. El último nivel es el de las interacciones, que se genera únicamente por las comunicaciones establecidas entre seres humanos físicamente presentes (Rojas, 2007, p.91-92).

Para esta investigación me centré en el análisis de las organizaciones como sistema social, tomando en cuenta que se compone de otros elementos como las interacciones entre los sistemas psíquicos (seres humanos), y que son las organizaciones en su conjunto las que conforman las sociedades en las que vivimos.

## **2. Referencias de los sistemas**

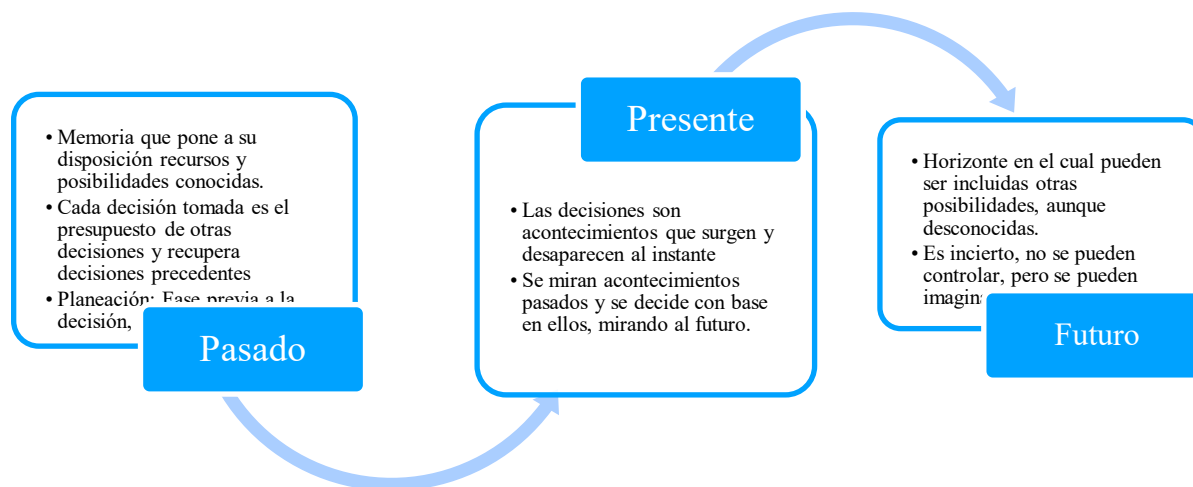
En la teoría de sistemas de Luhmann, hay algunos conceptos que resultan fundamentales para comprender el análisis de organizaciones basados en esta teoría. Haré una síntesis de los elementos que más interesan para el análisis del IPODERAC Niñas, retomando las definiciones de evento, información, persona, motivos y memoria.

### ***2.1 Eventos***

La unidad basal de un sistema autopoietico tiene la forma temporal de un evento, un acontecimiento que hace diferencia entre antes y después: Todo acontecimiento, o toda decisión, deja sus consecuencias a un evento posterior (Luhmann, 2010, p. 68). Las organizaciones se componen de una serie de acontecimientos en los que se toman decisiones y se plasman las bases para decidir en el futuro.

Las decisiones de las organizaciones ocurren en el presente, son acontecimientos que surgen, desaparecen y únicamente pueden ser vistas en retrospectiva. En el presente se crean los acontecimientos, para lo cual se miran los acontecimientos pasados y se decide con base en ellos,

pensando en el futuro. A su vez, el futuro es siempre incierto, no se puede controlar y sólo se puede suponer (Segoviano, 2012, p. 7).



*Cuadro 2. Esquema de contingencia y el tiempo en la decisión. Elaboración propia.*

*(Fuentes: Luhmann, 2010, p. 171-172, y Segoviano, 2012, p. 7)*

## **2.2 Información**

Si los sistemas autopoieticos consisten en una sucesión de eventos, la información es la capacidad de conexión entre un evento y otro. La información es una forma de dos lados: De un lado debe ser indicado todo lo que no entra en consideración (selectividad negativa), y del otro se encuentra el lado interno del proceso, es decir, lo que significa el evento fue seleccionado para servir de conexión y base con los que siguen (selección positiva) (Luhmann, 2010, p. 80).

Cuando en un sistema se producen secuencias de eventos relacionados unos con otros, se puede crear entonces un paradigma de comportamiento, de respuestas del entorno. Después de que un sistema lleva existiendo y funcionando de una manera por determinado tiempo, surge la redundancia: el ahorro de trabajo informativo que puede ser evitado, y que se convierte en una herramienta para esperar, tipificar o adivinar eventos, acciones y reacciones del entorno, y también del propio sistema (p. 82).

### **2.3 Persona**

Un aspecto controversial en la propuesta de Luhmann es el situar a los individuos dentro del entorno. Esto permite distinguir tres planos: Individuo con conciencia, ser humano con operaciones fisiológicas, y persona con expectativas sociales (Segoviano, 2012, p. 5-6).

Mientras el ser humano se refiere a la constitución física más elemental que permite interacciones tanto entre ellos mismos como con la naturaleza y el entorno, el individuo apela a un sistema psíquico, es decir, un sistema en sí mismo que a su vez está en constante relación y comunicación con diversos sistemas que le interpelen y a los que éste también contribuye.

La persona se observa a través de sus comportamientos sociales y surge de una autorrepresentación de las expectativas sociales. La persona pertenece al entorno de la sociedad y también al ambiente de sus organizaciones, por lo que toda persona puede desempeñar una pluralidad de roles distintos que cumplen funciones determinadas, cubren un puesto en el que se asignan estas responsabilidades, y el sistema puede entonces “operar bajo la condición de una humanidad calculada” (Luhmann, 2010, p. 117-119).

### **2.4 Motivos**

Luhmann explica que los motivos son formas de la comunicación que adjudican explícita o implícitamente fundamentos para acciones determinadas, que pueden ser intenciones, justificaciones, sospechas, entre otras. Los motivos producen una memoria del sistema, una red de conexiones entre el comportamiento pasado interpretado y expectativas dirigidas a futuro. Es por eso que todo sistema social delimita el tipo de motivos que pueden ser conocidos y reconocidos en el sistema y para quién pueden ser dirigidos o comunicados (p. 123).



## ***2.5 Memoria del sistema***

La memoria sirve para discriminar continuamente entre olvido y recuerdo, entre liberar capacidades operativas y construir identidades para uso reiterado. La memoria tiene la función de volver a encontrar en cuanto sea posible el pasado y hacerlo accesible: Lo hace invisible y conserva sólo lo que puede ser usado en el presente para la elaboración de nuevas informaciones. El futuro se vuelve entonces un objeto de planificación y control racional (Luhmann, 2010, p. 191).

El sistema debe asumir, en cada decisión el riesgo de olvidar algo, pues la memoria no puede continuamente recordar qué había distinguido para el olvido y qué para el recuerdo. Es a partir de la memoria que se pueden reconocer como desviaciones eventos, decisiones y comunicaciones inusuales, irritaciones, sorpresas, informaciones y planes de innovación (p. 192).

Luhmann explica que las organizaciones no sólo dependen de la motivación a colaborar por parte de los individuos, sino también de su memoria. Las posibilidades de crear una memoria propia de la organización son limitadas, pues presuponen hechos bien documentados, y dado que muchos de ellos surgen en formas altamente ambivalentes, no pueden ser registradas adecuadamente.

De esta forma, los miembros de la organización, principalmente el personal directivo, pueden ayudar con su memoria personal, cuya evaluación es naturalmente subjetiva y sólo se cristaliza mediante la comunicación. La organización aprovecha tanto el olvido cuanto los recuerdos de sus miembros, en una forma que difícilmente puede ser objetivada (p. 113).

Para el análisis del IPODERAC como organización, elaboré un recuento de la historia de la institución en la que se tomen en cuenta los eventos reconocidos oficialmente, la información que se ha generado a lo largo de los años y las personas que han colaborado en el IPODERAC en

puestos directivos y consejeros. Esta historia también la utilizo para comprender la construcción de la memoria de la organización, tanto desde sus documentos como de las personas que han aportado su propia memoria personal para comprender la trayectoria, la estructura y las bases organizacionales de la institución.

En este aspecto, consideré también los motivos que los ha llevado a formar parte de la institución, ya sean generados desde sus propias historias personales (como sistemas psíquicos) o que se hayan forjado dentro de la misma organización.

### **3. Las organizaciones como sistemas autopoieticos**

Luhmann entiende a las organizaciones como sistemas complejos que se producen a sí mismos, y que encuentran orden y coherencia en condiciones de desequilibrio (Espinosa, 2016, p. 63). Para el autor, las organizaciones surgen y se reproducen al establecer sus diferencias respecto a su entorno, por lo que la construcción de una identidad organizacional depende en gran medida de su capacidad para mantener sus límites: ni el entorno de ésta pueden ser entendidos sin el respectivo otro, porque ambos son lo que son sólo en referencia mutua (Opazo y Rodríguez, 2017, p. 21-23).

Es el caso de la sociedad civil organizada, que no podría existir sin problemáticas de índole social y público por atender, ni tampoco si el Estado se hiciera cargo de éstos eficientemente a través de políticas públicas suficientes para abordarlos de forma pertinente. En este sentido, el IPODERAC es una organización que brinda atención a NNA sin cuidados parentales, con un perfil de ingreso específico y definido, cuya existencia no tendría sentido si el problema social que busca resolver no estuviera presente en la sociedad mexicana. A su vez, sin este problema social definido, las NNA que se encuentran dentro del grupo poblacional enmarcado como con ausencia de

cuidados parentales, no tendrían elementos en común para ser visibilizados y, por lo tanto, atendidos con el objetivo de transformar sus condiciones de vida.

Luhmann retoma a Maturana & Varela para definir a las organizaciones como sistemas autopoieticos, lo que quiere decir que dentro de su misma operación, producen los elementos que los constituyen. “Poiesis significa la producción de un producto; autopoiesis significa la autoproducción de un sistema como su propio producto” (Opazo y Rodríguez, 2017, p. 24).

Los sistemas autopoieticos, entonces, tienen por característica que la definición de sus límites y estructuras que los dotan de identidad y a su vez los distingue de su entorno, se generan con las operaciones que surgen desde el interior del mismo sistema (Rojas, 2007, p. 81).

Para entender cómo sucede este proceso, destaco seis decisiones teóricas en especial de Luhmann: los eventos como unidad, la complejidad, la diferenciación de límites, la observación, la absorción de incertidumbre, la clausura operativa, la inclusión, la exclusión y la evolución.

### ***3.1 Complejidad***

La complejidad es el número de distinciones o comportamientos relevantes seleccionados por un observador, por lo tanto, es una capacidad de los seres humanos, no una característica intrínseca de una situación. La complejidad radica en la capacidad de una persona para observar y distinguir, separar o agrupar ya sean relaciones, totalidades, entornos, sistemas y componentes. Para Luhmann, complejidad significa un problema de posibilidades de selección (Velázquez, 2007, p. 141).



Cuadro 3. Aumento y reducción de complejidad. Elaboración propia. (Segoviano, 2012, p. 4)

Las organizaciones se relacionan con el entorno mediante la diferencia de reducción y aumento de complejidad, pues éstas son las encargadas de ofrecer soluciones a los problemas de la sociedad. Los sistemas sociales manejan tal grado de complejidad que, para resolver problemas específicos, crean organizaciones para este fin (reducción de complejidad); pero, al mismo tiempo, éstas generan con su trabajo temas y otros elementos que comparten con el resto de los sistemas (aumento de complejidad) (Segoviano, 2012, p. 4).

El caso del IPODERAC, y retomando el análisis de la construcción de los problemas sociales según Gusfield (2014), tomé la *causalidad* como el entorno más complejo, es decir, la conceptualización y la situación de la infancia y la juventud en América Latina, así como las políticas públicas para esta población en la región.

Existe una reducción de complejidad cuando se delimita este contexto general a la *propiedad*, que en este caso consiste en la problemática de ausencia de cuidados parentales en

NNA en México. Enmarcar el problema permite analizarlo con base en la situación específica del país, y conocer con mayor precisión los actores que se ven involucrados en este fenómeno.

En este proceso, vuelve a haber un aumento de complejidad cuando se enfoca la *responsabilidad política* del problema: cómo ha sido la regulación de la institucionalización de NNA por parte del Estado, el marco legal con el que se rige y cómo se ha comportado la sociedad civil en México respecto al asistencialismo y la formación de este tipo de poblaciones.

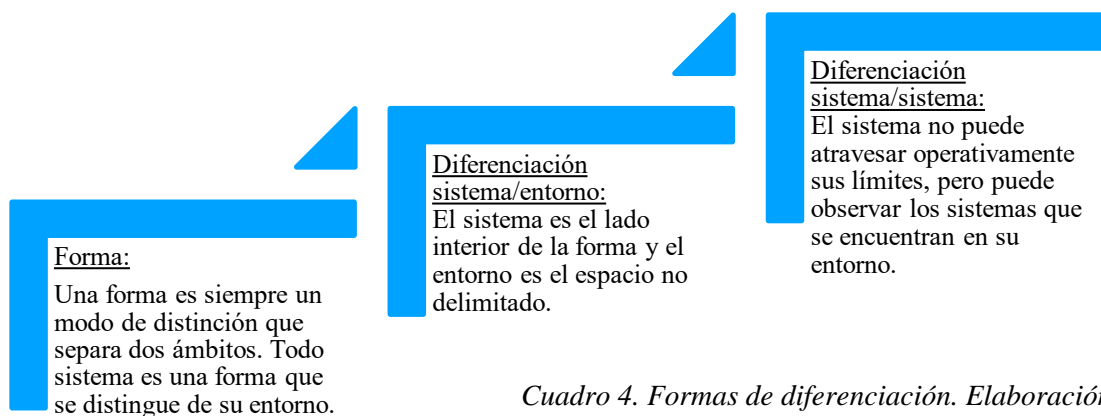
En este ciclo, la complejidad se reduce nuevamente cuando el IPODERAC, una organización concreta de la sociedad civil en el país, decide atender a un cierto perfil y un número particular de NNA con esta problemática en un municipio de Puebla y con un modelo formativo específico. La complejidad vuelve a aumentar cuando esta organización, al querer resolver el problema, reinserta en la sociedad a las NNA como portadores de los resultados de su modelo de atención, con información relevante sobre las historias, los procesos y retos que enfrentan las y los participantes en su paso por el IPODERAC; el trabajo, reflexiones y sentimientos de las personas que trabajan en la institución o están involucradas desde sus respectivos campos; las soluciones que han encontrado para sus problemas; entre otros.

### ***3.2 Diferenciación y observación***

Un sistema está siempre diferenciado respecto a su entorno: Lo que sucede en el sistema internamente es delimitable de lo que ocurre fuera del sistema, es decir, en su entorno. Rodríguez y Torres (2008) señalan la forma como unidad básica de la diferenciación, que puede ser sistema-entorno, o de varios sistemas enmarcados en un mismo entorno (p. 408-410).

La diferenciación de los sistemas también se refiere a la repetición de determinadas formaciones de sistemas dentro cada sistema global, que adquiere la función de “entorno interno”

para los sistemas parciales. Es decir, la diferencia de sistema/entorno de un sistema global se multiplica en una pluralidad de diferencias de sistema entorno (Preza-Lagunes et al., 2017, p. 129).



*Cuadro 4. Formas de diferenciación. Elaboración propia.*

*(Fuente: Rodríguez y Torres, 2008, p. 410-411)*

Esto quiere decir que en cada sistema se reproducen las diferencias sustanciales de su sistema global, por ejemplo, el IPODERAC reproduce las delimitaciones y diferenciaciones de las organizaciones de la sociedad civil, de ciertas luchas y posturas educativas y formativas con las que tiene afinidad, de las políticas públicas dirigidas a NNA en México, e incluso del sistema de valores morales y éticos de las personas miembros del Consejo Directivo.

Luhmann recurre al concepto de observación para referirse a toda operación de distinción que designa e indica una cara (y no la otra) de sus partes. “Toda observación puede hacerse sólo desde una perspectiva y sólo desde ella puede distinguir un lado de la forma (el sistema) y no el otro (el entorno)” (Iglesias, 2014, p. 2-3).

Luhmann encuentra en la comunicación la forma de operación (observación) de la sociedad que obliga a tomar en consideración a la naturaleza, a los sistemas psíquicos (individuos) y al entorno y, con ello, a la construcción de la realidad desde una perspectiva determinada (p. 3).

A lo largo de más de 50 años, el IPODERAC ha sido capaz de observar a su entorno y de definirse a sí mismo como una organización de la sociedad civil que brinda la oportunidad de transformación de vida para niños y adolescentes que provienen de un contexto de vulnerabilidad. Al mismo tiempo, necesita seguir observando y observándose a sí misma para mantener el liderazgo y la vanguardia frente a otras propuestas formativas en el país.

### ***3.3 Absorción de incertidumbre***

La autopoiesis sólo es posible si el sistema se encuentra en estado permanente de incertidumbre sobre sí mismo en relación con el entorno, y puede producir y controlar esta incertidumbre mediante la autoorganización (Luhmann, 2010, p. 70). La incertidumbre resulta de la co-presencia sumultánea del saber y no saber. El término de absorción de incertidumbre describe la sucesión de decisiones en el proceso decisional para lograr la certeza y la estabilidad. La misma decisión es una comunicación compacta que comunica tanto la decisión como sus fundamentos y su legitimidad (p. 221).

Es importante enfatizar el hecho de que el IPODERAC encuentra su sentido de existencia siempre y cuando se sigan presentando problemáticas que necesiten ser resueltas por sus modelos de atención o de sostenibilidad. Aún cuando la problemática siga siendo la misma, ésta se va transformando junto con la sociedad y las condiciones de vida de las NNA, de las y los trabajadores, de las otras organizaciones de la sociedad civil de corte asistencialista, de los donantes, las fundaciones y empresas que ofrecen financiamientos.

Todo este contexto se encuentra en constante cambio y produce incertidumbre, que podría ser aprovechada por el IPODERAC gracias a la gestión inteligente de sus propios recursos y a la

planeación de nuevos procesos que sirvan para fortalecer la identidad de la institución para que, a su vez, pueda resolver de forma adecuada la incertidumbre del entorno.

Sin embargo, Luhmann señala una paradoja: La mejor posibilidad de tratar con la incertidumbre consiste en atenerse a lo que ya ha sucedido. Por ello las organizaciones, en gran parte, explican de forma retrospectiva el sentido de lo que hacen, lo que las induce a prestar poca atención al estado actual del entorno y sus necesidades (p. 71).

Esto ocurre especialmente en organizaciones que llevan mucho tiempo operando, como la organización estudiada, que encuentra en sus orígenes y en su historia fundacional la esencia que lo mantiene vigente; y en su experiencia la legitimidad que necesita para justificar tanto sus decisiones en cuanto a la atención brindada a las NNA, como los motivos que lo hacen expandir la institución y abarcar una problemática cada vez más amplia.

### ***3.4 Clausura operativa***

Los sistemas autopoieticos son operativamente cerrados y, en este sentido, son autónomos. Esta afirmación hace referencia a la clausura operativa, una capacidad de la organización para establecer sus límites, su diferencia con otras organizaciones con las que se relaciona, pero también la capacidad de intercambiar información con ellas (Luhmann, 2010, p. 75-76).

Una organización se mantiene viva, vigente y funcional únicamente si tiene claros sus límites para construir su identidad de forma dinámica, es decir, sosteniendo una comunicación constante con el entorno para tomar de éste lo que necesita, aportándole sus propias contribuciones, y logrando una estabilidad con el resto de los sistemas que conforma el entorno en el que se encuentra. De acuerdo con Luhmann, para construir límites las organizaciones hacen un mapa de



sus entornos mediante la observación: las organizaciones solo ven lo que han notado y dejan de ver lo que han dejado sin marcar (Opazo y Rodríguez, 2017, p. 24).

Con el concepto de clausura operacional se reconoce la importancia de los límites organizacionales, que son elaborados por las propias organizaciones para producir y reproducir su propia identidad, modelar su entorno y ser modelada por el mismo (p. 25).

Al establecer límites, el sistema se obliga a sí mismo a oscilar continuamente entre la autorreferencia, que se refiere a la red de las decisiones propias, y la heterorreferencia, en el sentido de la motivación de decisiones que pueden provenir de otros sistemas, tales como otras organizaciones, personas, e incluso otros sistemas sociales. Es por esto que surge la necesidad de que el sistema comunique continuamente sus decisiones (Luhmann, 2010, p. 90-91).

En este sentido, el IPODERAC, por ejemplo, mantiene una constante comunicación con diferentes sistemas sociales como el gobierno, las escuelas públicas a las que asisten las NNA, las fundaciones que apoyan su sostenibilidad, etc. La comunicación no siempre es fácil, pues a pesar de estar relacionados, cada uno de estos sistemas producen sus propios elementos y objetivos, toma sus propias decisiones y gozan de autonomía frente a las delimitaciones y decisiones de los otros sistemas. No obstante, es posible llegar a acuerdos que permitan la colaboración entre ellos sin perder la identidad de cada uno en estas interacciones.

### ***3.5 Inclusión y exclusión***

A diferencia de otras epistemologías, la propuesta de Luhmann señala tanto que la exclusión como fenómeno no implica desintegración a nivel de sistema ni al del individuo respecto al sistema: los excluidos no son marginales ni están desintegrados. Es por ello que Rodríguez y Torres destaca tres principios sobre las diferencias entre exclusión e integración:

- a) La exclusión no se traduce en desintegración del sistema. La sociedad funcionalmente diferenciada continúa su autopoiesis, a pesar de la exclusión.
- b) La exclusión no consiste en la desintegración del individuo a la sociedad. El excluido tiene una integración clara en la misma, a través de las redes que, junto con integrarlo, lo excluyen. Por ejemplo, sólo haciéndose vulnerable ante la justicia puede una persona incorporarse a una red en la que todos son vulnerables y, por lo mismo, se ayudan (Rodríguez y Torres, 2008, p. 447-448).

Este aspecto es importante tomarlo en cuenta para entender lo que ocurre con las NNA sin cuidados parentales: Por distintas razones quedan excluidos de una familia que pueda proveer de cuidados parentales, sin esto significar que la sociedad no tenga la capacidad ni las instituciones para brindarles dichos cuidados (como las familias adoptivas, el DIF, el IPODERAC, entre otras); o que ellas y ellos no puedan crear comunidades de solidaridad y apoyo para gestionar su propio sostenimiento y cuidado, aunque no compartan los mismos valores que la sociedad en la que viven (como suele suceder con las NNA en situación de calle).

- c) La exclusión no trae como consecuencia la desintegración del ser humano individual. De hecho, el que está excluido de un ámbito tiene alta probabilidad de verse también excluido en otros ámbitos de diferenciación funcional. Se construye, entonces, una identidad excluida mas no desintegrada (p. 448).

Este aspecto queda claramente ejemplificado con el perfil de ingreso que tiene el IPODERAC y la forma en que atiende a las NNA que viven en la institución. Al no tener un núcleo familiar que tenga las condiciones de cuidarlos adecuadamente, no tienen acceso

a servicios de salud o de educación, no cuentan tampoco con una red de apoyo ya sea familiar, escolar o incluso comunitaria que les permita ejercer sus derechos.

A pesar de las exclusiones que cada una de las niñas y niños vive antes de ingresar en alguna institución o encontrar una red que permita su sustento, se construye una identidad que comprende todos estos elementos como una base común y quedan entonces integrados en otro tipo de comunidades, de grupos y de entornos.

Lo que interpreto a partir de la teoría de sistemas sociales y de la propia experiencia del IPODERAC y los niños y jóvenes que han egresado de la institución, es que es imposible que un ser humano quede totalmente fuera de todos los sistemas sociales que existen dentro de una sociedad: Al ser excluidos de uno o de muchos sistemas, quedan integrados por esta común exclusión y buscan organizarse en un nuevo sistema; en colectivos, comunidades o redes tanto físicas como virtuales que les dan sentido de pertenencia, acompañamiento y apoyo.

## ***2.6 Evolución***

La teoría de los sistemas autopoieticos distingue entre la continuación de la autopoiesis y la conservación de ciertas estructuras, las cuales sirven para garantizar suficiente redundancia y conectividad y, con ello, hacen posible la autopoiesis. Se presupone que las estructuras, por lo tanto, son funcionales, contingentes, y también diversamente posibles (Luhmann, 2010, p. 78).

Se requiere entonces de tres funciones evolutivas: La variación entre los elementos del sistema, eventos, operaciones y comunicación inesperadas; la selección que tiene lugar en el plano de la estructura, donde se incorporan y adoptan las decisiones de largo alcance y que pueden ser utilizadas de nuevo; y la estabilización, la unidad del sistema que se reproduce autopoieticamente

y que se ocupa de la construcción del sistema mismo en la medida en que mantiene su estructura como mecanismo para evitar o ajustarse a los cambios motivados por el entorno. El sistema acepta o rechaza comunicaciones y, con ello, evoluciona (Rodríguez y Torres, 2008, p. 327-328).

#### **4. Comunicación, decisión y cultura organizacional**

“Las organizaciones nacen y se reproducen cuando se llega a la comunicación de decisiones y el sistema se clausura operativamente sobre esta operación” (Luhmann, 2010, p. 88). Los procesos de comunicación y de decisión son esenciales para comprender el funcionamiento de las organizaciones como sistemas autopoiéticos, pues en estas dos operaciones básicas se construye la organización.

En este apartado describiré las bases teóricas de ambos procesos, así como la construcción de la cultura organizacional a partir de las relaciones entre los diversos elementos de la organización para desarrollarlos más ampliamente en el capítulo de análisis.

##### ***4.1 Comunicación***

Para entender el proceso de comunicación en la teoría de sistemas, Rosa María Lince (1999) parte de que las personas solamente somos capaces de captar la realidad que nos afecta directa e indirectamente, interpretada, además, por elaboraciones teóricas conceptuales que nacen a partir de múltiples elementos diversos que constituyen nuestro entorno, nuestro contexto y nuestra historia, y un ambiente lleno de circunstancias que los afectan. Partimos de nuestras experiencias, pero no de la totalidad de la vida en su complejidad (p. 24).

Lince sostiene que la verdadera comunicación consiste en la posibilidad que establezcamos para establecer un código de referencia de significados compartidos en el que las experiencias de vida puedan ser comunicadas y, de esta forma, podamos relacionarnos con los demás (p. 26-28).

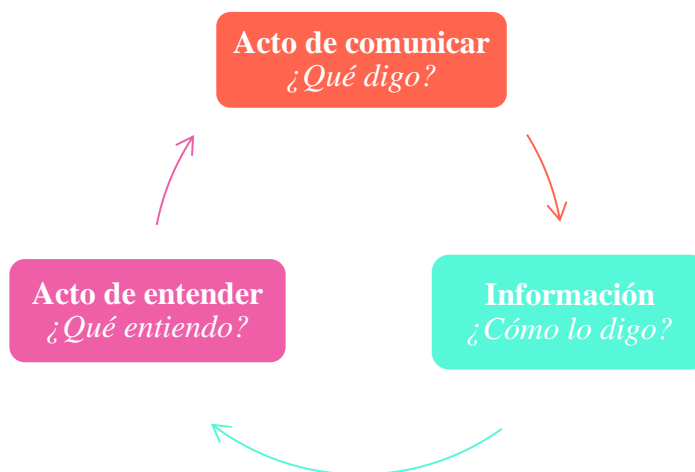
Para comprender el proceso de comunicación, Rojas (2007) explica que Luhmann parte desmarcándose de otra teoría comunicativa, la metáfora de la transmisión, debido a que considera que es un modelo simplificado que centra su atención en la expresión y el proceso comunicativo del emisor, sin tomar en cuenta otros factores (p. 87).

Por ello, Luhmann explica que la comunicación debe ser comprendida como la síntesis de tres selecciones diferentes: De información, de expresión de esa información, y la comprensión de las dos anteriores (Lince, 1999, p. 27).

1) Acto de comunicar: El emisor selecciona una información y la acopla a una conducta de notificación, misma que también es seleccionada.

2) Información: El emisor selecciona el contenido y la manera de darlo a conocer: las palabras empleadas, el énfasis que se acentúa, el medio por el que se transmite, entre otras.

3) Acto de entender: Si no existe la comprensión no puede darse la comunicación. El receptor selecciona una o varias opciones del conjunto de posibilidades de modos de entenderla, incluyendo la misma incompreensión (Rojas, 2007, p. 88).



*Cuadro 5. Comunicación según Luhmann. Elaboración propia.*

*(Fuente: Rojas, 2007, p.88)*

La comunicación es, entonces, una distinción entre el acto de comunicar y la información comunicada, a lo que luego se agrega la suposición de una percepción o el entendimiento de aquella (Iglesias, 2014, p. 4).

El elemento que caracteriza esta perspectiva de comunicación, es precisamente el acto de entender que considera la escucha activa y que necesita de la obligatoria participación del receptor o los receptores para completar el proceso de comunicación, y que no basta con solo recibir el mensaje sino en interpretarlo y comprenderlo según sus propias elecciones.

Lince (1999) explica que Luhmann se aboca al proceso de funcionamiento de los lenguajes para establecer una relación entre discurso y realidad, pues un discurso lleva de forma inmanente un sentido de la realidad que queremos construir en común por acción de la comunicación. De esta forma, la verdad no aparece como verdad-absoluta sino como verdad-en correlación con la comunidad de sujetos que la dice y la entiende. Por eso, Luhmann afirma que aquello que los sujetos que intervienen en el proceso de la comunicación entiendan en sus propias conciencias,

influye en la comunicación para que se de tanto un entendimiento como una mala interpretación. Para evitar esto, crean procesos de auto-observación y auto-control en el que se toman consideraciones como la disposición o preparación para recibir la información que tenga el receptor, la forma en que la información es enviada, y las posibilidades de que el malentendido persista y la comunicación se convierta en paradójica (p. 31).

Por otra parte, Luhmann entiende la comunicación como una forma de acción, movimiento y transformación. Lo que hace la comunicación es crear una memoria consciente que, dentro de un sistema autopoietico, reproduce y especifica todos los elementos y estructuras que funcionan como unidad para el sistema (p. 32).

Luhmann definió la comunicación de decisiones como la operación básica que constituye a las organizaciones. El autor sostenía que, para que las organizaciones existan y se desarrollen, es necesario que sus comunicaciones sean entendidas, reconocidas y comunicadas como decisiones (Opazo y Rodríguez, 2017, p. 27).

Es importante señalar que las decisiones solo pueden ser comunicadas si se comunican también las posibilidades descartadas o excluidas, de otro modo no se podrían comprender. Y cada vez que se comunica la selección y el rechazo, puede surgir el conflicto y las contradicciones, factores que están siempre latentes en la operación de las organizaciones (Luhmann, 2010, p. 88).

Ahora bien, lo que interesa del proceso de comunicación en la teoría de sistemas, es la comunicación de decisiones. Luhmann explica que una decisión comunicada puede convertirse en tema, siendo éstos parte de la memoria del sistema. La función de memoria regula, bajo la forma de temas, lo que el sistema recuerda y lo que puede olvidar (p. 84).

Segoviano (2012) distingue entre temas y no-temas. Un tema se da cuando una decisión es redundante. Los temas ayudan a las organizaciones a recordar decisiones pasadas, planear,

provocar al sistema al que pertenecen y ponerse en contacto con otras asociaciones. Por su parte, los no-temas son chismes o rumores que tienen el potencial de convertirse en ejes temáticos y posible conector de decisiones (p. 9).

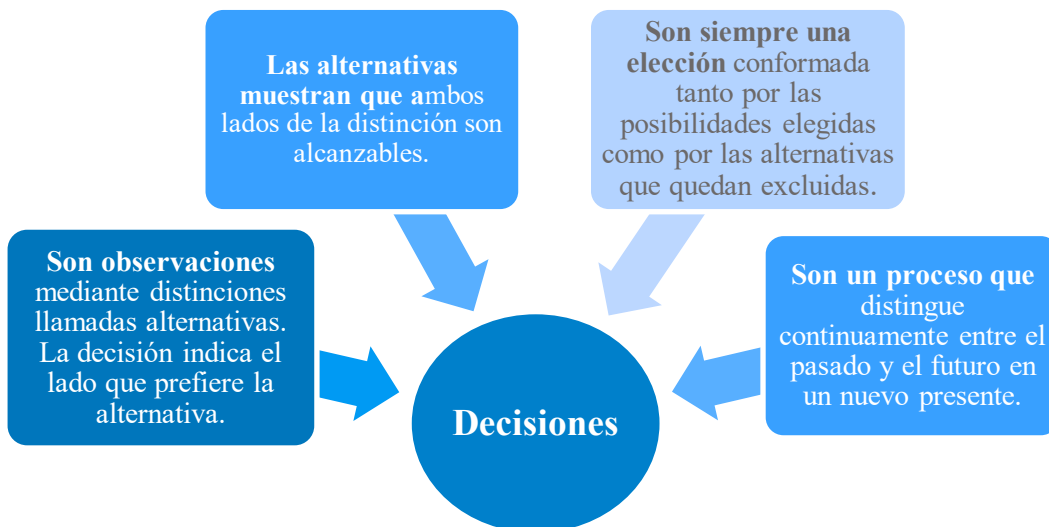
En este sentido, tanto los temas que quedan establecidos de forma institucional, a través de la repetición de decisiones en circunstancias determinadas; por ejemplo, en el IPODERAC se pueden distinguir en esta etapa de apertura del IPODERAC Niñas, el perfil de las niñas y adolescentes que se iban a recibir, los planes arquitectónicos de la nueva institución, los donantes que iban a participar en la construcción y en el sostenimiento del nuevo plantel; etc.

Por otra parte, los no-temas, ocurren paralelamente durante todo el proceso: que no había donantes suficientes, que algunas directivas proponían cancelar el proyecto, que hubo varios errores que podrían haberse evitado. Estos rumores, aunque no estaban institucionalizados ni redactados de forma oficial en los proyectos, moldearon el ambiente laboral, las preocupaciones de las colaboradoras y, por lo tanto, la forma en que se presentaba y transmitía el proyecto a donantes vigentes y potenciales. Como señalaré en el análisis, algunos de estos no-temas al inicio de la construcción del IPODERAC Niñas, se convirtieron en temas una vez que el proyecto se encontraba más avanzado.

#### ***4.2 Decisión***

Espinosa (2016) explica que la función de las decisiones en la teoría de sistemas es establecer los límites de la organización y los puntos de acoplamiento con su entorno. (p. 63-64) Existen algunas consideraciones metodológicas sobre las decisiones para los estudios de las organizaciones.





*Cuadro 6. Decisiones. Elaboración propia, tomado de Luhman, 2010, p. 163-172*

Luhmann destaca que solo se puede llegar a decidir si se comprende que el hacerlo crea una diferencia. Una proyección y expectativa de diferencias es, por lo tanto, un elemento constitutivo irrenunciable del decidir (Luhmann, 2010, p. 171).

Al decidir se define una elección, que se enfrenta a la consideración de dos tipos de posibilidades: las que están incluidas en la alternativa y las que son excluidas de ésta. Toda decisión es una observación que implica dejar de lado alternativas. Una alternativa existe cuando una posibilidad de decisión es confrontada con una o varias otras, a condición de que sólo una de ellas pueda ser realizada. La elección obliga a renunciar a las otras (p. 155).

Una decisión tomada en el presente proviene de una decisión pasada y provoca otra futura, es así como se teje el entramado de decisiones con capacidad de conexión (Segoviano, 2012, p.8). Luhmann señala que “fácticamente, cada presente soporta el peso del problema de una nueva descripción de su pasado y del problema de una nueva proyección de su futuro” (Luhmann, 2010, p. 171). La decisión localiza un pasado relevante para sí misma, por lo que requiere una memoria que le ayude a considerar problemas, alternativas y recursos como aspectos de su presente.

En el caso del IPODERAC, el proceso de decidir crear una institución dedicada a niñas y mujeres implicó considerar alternativas, empezando por evaluar si crecer la institución era una opción viable para su sostenibilidad tanto en su modelo formativo como en su capacidad financiera para sostener dicha ampliación de labor. Otras alternativas que eran posibles en esta planeación eran incrementar los varones que son atendidos por la institución y abrir un centro comunitario dirigido a las colonias aledañas al IPODERAC.

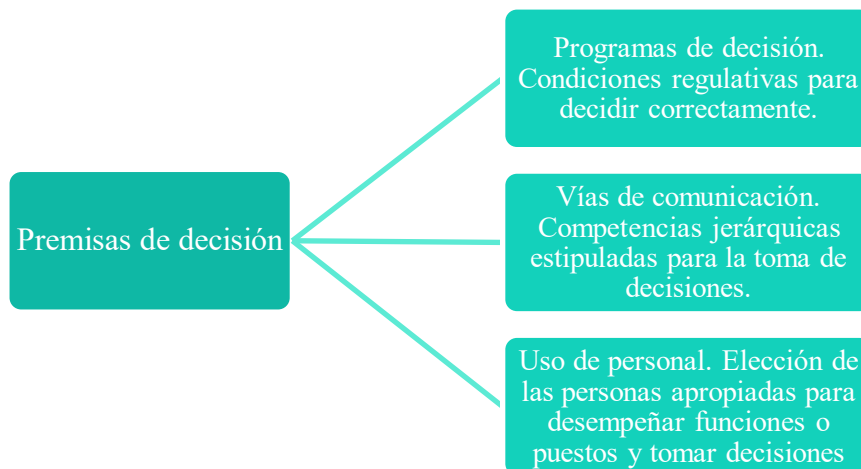
Todas estas opciones se evaluaron con base en experiencias de proyectos innovadores pasados, y en una proyección a futuro analizando oportunidades y riesgos. Finalmente, se tomó la decisión de abrir el IpoDERAC Niñas por encima de las otras opciones, que no podían suceder simultáneamente debido a la limitación de recursos tanto de personal como de presupuesto. Sin embargo, cada una de estas decisiones estuvo sustentada en un complejo entramado de decisiones en el que influyeron diversos factores.

#### ***4.3 Premisas de decisión***

Las premisas de decisión forman la estructura de la organización sobre la que se basa la auto-poiesis y la constante toma de decisiones en las operaciones cotidianas. “Tomar decisiones implica dar por sentado un fragmento enorme de la realidad (...) A los presupuestos de información sobre los cuales descansan las decisiones, Luhmann los llama premisas de decisión” (Espinosa, 2016, p. 65).

Mediante la reducción de complejidad, las premisas sirven como plataforma a las decisiones organizacionales, y establecen criterios que delimitan el horizonte de lo que se puede decidir, operando como redundancias que reducen la carga de información a un formato soportable

(p. 66). Las premisas de decisión operan mediante tres elementos principales: Los programas de decisión, las vías de comunicación y el uso de personal.



*Cuadro 7. Premisas de decisión. Elaboración propia.*

*(Fuentes: Espinosa, 2016, p. 66 y Luhmann, 2010, p. 278)*

Los programas de decisión en el concepto sistémico de organización se comprenden como tareas de la organización que son asignadas, ya sea desde las condiciones o desde los fines o las metas para concretar una planificación determinada (Luhmann, 2010, p. 299).

Por otra parte, la elección de las personas apropiadas para desempeñar funciones o puestos y tomar decisiones depende en gran medida de la correcta definición que se haga de un puesto. El sentido de un puesto radica en la delimitación de premisas decisionales: Si una tarea es definida como programa de decisión, se puede decidir con qué tipo de personas se puede ocupar el puesto, o cuál entre numerosos postulantes es el más adecuado. Pero también a la inversa: cuando una persona especialmente calificada está disponible, se puede crear para ella un puesto con una tarea correspondiente (p. 275).

Con las vías de comunicación se deciden las competencias asignadas para tomar decisiones entre las distintas jerarquías de la organización (Espinosa, 2016, p. 66).

En el capítulo de análisis profundizaré en los diversos procesos de planeación y reestructuración con los que surgió el proyecto del IPODERAC Niñas, así como la historia de la organización respecto a la definición de los puestos que existen para satisfacer todas las necesidades y retos que presenta trabajar con NNA sin cuidados parentales, centrándome en las dos jerarquías más altas de la organización: Las consejeras y las directivas.

Por otra parte, analizaré también los casos en que las personas han tenido habilidades, conocimientos o capacidades especializadas que contribuyen a la modificación del puesto que desempeñan, ya sea institucional o informalmente; pero que ha marcado la selección de personas que ocupan esas mismas funciones en un futuro.

### ***4.3 Cultura organizacional***

La teoría de sistemas sociales retoma dos comprensiones principales de la cultura organizacional. Por un lado, Schein, (2004, como se citó en Preza-Lagunes et al, 2017) explica que la cultura organizacional “es un fenómeno dinámico creado por nuestras interacciones con otros y formado por el líder, por estructuras, rutinas, reglas y normas del mismo ambiente” (p. 124). Estas interacciones exigen cierta capacidad de relación de sus elementos.

Por otra parte, Frost (1985 como se citó en Preza-Lagunes et al, 2017) define la cultura organizacional como “la importancia que las personas le dan a los símbolos (rituales, mitos, historias y leyendas) y la interpretación que le dan a los eventos, ideas, y experiencias”. A partir de estas interpretaciones, el sistema se dinamiza para generar acciones que reducen la complejidad de las relaciones y permiten la comunicación de los elementos del sistema (p. 124).

Cuando se trata de decisiones, se debe distinguir al decisor al que se le atribuye la decisión. Para esto es de ayuda la organización, que mediante la diferenciación de puestos y competencias, hace visible quién ha tomado la decisión y la ha comunicado. La organización se olvida de sí misma, usa una memoria altamente selectiva, que recuerda qué condensados de informaciones se continuarán usando (Luhmann, 2010, p. 179).

En el capítulo de análisis profundizo en los elementos de la cultura organizacional del IPODERAC, tales como sus valores, creencias, ideologías y símbolos que crean un ambiente que se reproduce entre las personas, sus formas de trabajo y la manera en que se relacionan con otras personas y organizaciones.

## **5. El poder en la organización**

Luhmann hace una crítica la teoría clásica del poder como propiedad, algo que puede ser poseído, conquistado o que funciona de una manera unívoca, pues en estos supuestos donde el poder se transfiere de una persona a otra y de una situación a otra, quedan totalmente ocultas las condiciones sistémicas de dicha modalidad de poder. Es por esto que el autor considera al poder como a cualquier comunicación dentro de un sistema: como una relación y como algo que limita la gama de selecciones del otro (Zamorano y Rogel-Salazar, 2013, p. 964-977).

En un esquema causal, se puede observar que las acciones, sus efectos, los sujetos y las relaciones que surgen entre ellos son construcciones sociales siempre cambiantes y que pueden operar de formas tan diversas como las combinaciones de sus elementos que puedan darse.

Considerando que todo sistema es siempre un conflicto en potencia, Luhmann define las relaciones de poder como estructuras que, por un lado, forman parte de los sistemas y que representan los intereses de estabilidad de los mismos, y, por otro lado, vuelven asimétrica la

comunicación de decisiones. Estas estructuras se legitiman mediante la tradición, la costumbre, o “sobre la base de éxitos iniciales que se remontan a tiempos inmemoriales” (Luhmann, 2010, p. 92).

Para que un sistema logre recordar la forma histórica en que ha tomado decisiones, es decir, la absorción de incertidumbre, necesita puntos de apoyo en competencias y responsabilidades distribuidas entre las personas que conforman la organización. Puede entonces suceder que el orden de las competencias de absorción de incertidumbre sustituya la autoridad y se imponga un estilo individual, incluso a costa del compromiso con el interés de la organización. Al aumentarse la complejidad y la intransparencia, se vuelve también más difícil identificar estas asimetrías de poder y de regularlas adecuadamente (p. 244).

El concepto de poder de Luhmann se orienta a la atribución o exoneración de responsabilidad de las personas en puestos específicos que tienen la capacidad de manipular las premisas de decisión, las estructuras de la organización, el flujo de la información generada por el sistema, los motivos que son permitidos, y las alternativas consideradas para decidir (p. 238).

Una de las tesis fundamentales de Luhmann es que el poder requiere formalizarse en diferentes formas rígidas de comunicación para crear o mantener la estructura del sistema, sin embargo, el poder en sí mismo es muy inestable, por que tiende a perder rigidez: “No opera en el sentido de facto sino en la potencia, en la expectativa que disuelve la resistencia del otro. Dicho en otras palabras, el poder opera en la expectativa de la amenaza y de la recompensa” (Zamorano y Rogel-Salazar, 2013, p. 973).

El poder surge donde un decisor puede disponer sobre la incertidumbre de otros en relación con su propia decisión. Aunque el poder esté ordenado jerárquicamente, no quiere decir que la absorción de la incertidumbre ocurra dentro de estos límites. La organización necesita alguien que

asuma el liderazgo y que pueda determinar los hechos y legitimar su determinación (Luhmann, 2010, p. 251). Esto se debe, en parte, a una precondition de todo poder: la inseguridad existe en relación con la selección del alter que tiene poder. Por diferentes razones, alter tiene a su disposición más de una alternativa y puede producir o quitar inseguridad en su compañero cuando ejerce su elección (Zamorano y Rogel-Salazar, 2013, p. 973).

Para Luhmann, la causalidad del poder se basa en la neutralización de la voluntad del otro y no necesariamente en someter esa voluntad. La persona que ejerce poder también debe movilizarse y en esto radica, a menudo, la mayor dificultad, pues la persona subordinada ha de estar capacitada para elegir su propio comportamiento y tener la posibilidad de autodeterminación; y es por estas razones y supuestos que se le aplican medios de poder como las amenazas, incentivos, reconocimientos o sanciones, con el fin de dirigir sus propias elecciones (p. 974).

Al interior de las organizaciones es natural que el uso del poder se de mediante dependencias recíprocas en cooperación limitada, lo cual remite a que un sistema complejo está siempre conectado de forma circular y, por lo tanto, se afecta de forma recíproca. Estas conexiones hacen que el uso del poder sea reducido para amortiguar posibles roces y reacciones que afecten el equilibrio del sistema (Luhmann, 2010, p. 239-240).

Es importante considerar cómo surgen las personas que asumen liderazgo y ejercen poder en el IPODERAC, pues, como exploro con mayor profundidad en el capítulo de análisis, la organización ha encontrado dificultades a lo largo de su historia para distribuir responsabilidades entre los puestos por sus habilidades y competencias que vienen de la mano con la institucionalización de procesos, y no por la fuerza de liderazgo que ejerzan las personas, es decir, por la inseguridad que tenga la mayoría del equipo en la pertinencia de sus decisiones y que

preferían, por lo tanto, dejar que sean otros quienes decidan, aún cuando se alejen de los compromisos asumidos respecto a la organización.

En el IPODERAC, desde su fundación hasta el modelo de atención y su estructura en general están íntimamente relacionadas con los individuos que ocupan puestos directivos y de quienes forman parte del Consejo Directivo. La organización ha tenido rupturas y dinámicas cíclicas donde la comunicación de procesos y decisiones se vuelve opaca, y las razones y motivos de dichas decisiones no son conocidos o compartidos por todos los miembros del sistema, por lo tanto; la legitimidad de la autoridad se vuelve menos recíproca y existe más riesgo de que existan roces y desequilibrios de poder en el sistema.

## **Conclusiones**

En este capítulo presento de forma general las bases de la teoría de sistemas sociales y de las organizaciones como sistemas autopoieticos de Niklas Luhman, mismas que servirán como herramientas para explicar la complejidad de las organizaciones, y llevado de forma específica al caso del IPODERAC. Para ello, hice un recuento de los principales elementos de la teoría de sistemas sociales en el nivel de organizaciones, retomando las definiciones de evento, información, persona, motivos y memoria, mismas que sirven como estructura para el capítulo de análisis.

Por otra parte, retomo la definición de Luhmann sobre las organizaciones como sistemas autopoieticos, es decir, sistemas que se producen y autoproducen a ellos mismos como organizaciones, y para lo cual es necesario tomar en cuenta conceptos que permiten entender cómo las organizaciones observan e interactúan con su entorno, crean su estructura, definen límites e integran otros elementos como la complejidad, la diferenciación de límites, la absorción de incertidumbre, la clausura operativa, la inclusión, la exclusión y la evolución. Cada uno de estos



conceptos se aterrizan de forma inicial en el caso del IPODERAC y su estructura, problemáticas y la forma en que interactúa con otras organizaciones, con el contexto en el que se encuentra inserta, sus fortalezas y las situaciones hipotéticas a las que se enfrentará una vez que el Ipoderac Niñas se encuentre funcionando.

De igual manera, abarco los procesos de comunicación y de decisión como las dos operaciones básicas sobre las que se construye la organización y que permite la creación de una cultura organizacional determinada, conceptos de especial atención para comprender la estructura y el funcionamiento del IPODERAC a lo largo de su historia, con lo que se pueden generar patrones de comportamientos y procesos.

Por último, retomo la definición de poder en el contexto de las delimitaciones y relaciones de dominio, autoridad, capacidad de decisión y distribución de responsabilidad entre las personas y los puestos de una organización, mismos que resultan cruciales para legitimar la permanencia de estructuras y la incorporación de cambios en la operatividad y en la estructura de la organización.

En el siguiente capítulo se aborda de manera descriptiva la metodología que utilicé para realizar el análisis de mi investigación con el marco teórico y el análisis de contexto que realicé previamente.

## **CAPÍTULO IV**

### **Metodología**

En los capítulos anteriores he explorado cómo se ha investigado a grandes rasgos la atención a las niñas, niños y adolescentes (NNA) en México, específicamente desde un enfoque que permita ver cómo las organizaciones construyen sus modelos de atención y las redes con las que pretenden dar solución a la problemática social planteada.

Por otra parte, he enmarcado la investigación en el contexto de la sociedad civil en México y las organizaciones asistenciales y que atienden a población en situación vulnerable, para profundizar la estructura organizacional, los procesos comunicativos y de toma de decisiones, y con ello cómo se van generando las relaciones de poder dentro de las organizaciones, para lo cual utilizo las teorías de sistemas sociales de Luhmann (2010) y de construcción de problemas sociales de Gusfield (2014).

En este capítulo describo mi postura como investigadora y la posición que ocupé dentro de la organización cuando era al mismo tiempo mi objeto de estudio y lugar de trabajo. Procedo a describir la metodología utilizada y el proceso para definir la forma en que abordé y analicé el tema de mi investigación, desagregada en los niveles ontoepistemológico y metodológico. Posteriormente describo el proceso de recolección de información, la duración y los lugares donde llevé a cabo el trabajo de campo, y las técnicas con las cuales recopilé los materiales a analizar en el siguiente capítulo.

Por último, hago una descripción del proceso de sistematización y análisis de la información obtenida durante estas fases de la investigación, los retos que se presentaron en este

camino, y que finalmente se tradujeron en el capítulo de análisis e interpretación de los procesos organizacionales y comunicacionales que dieron origen al IPODERAC Niñas.

### **Posicionamiento como investigadora**

Visto desde una perspectiva reduccionista, el IPODERAC es una casa hogar en Atlixco con capacidad para 72 niños y jóvenes varones en donde laboran alrededor de 30 personas para garantizar su mantenimiento y desarrollo. La institución lleva más de 50 años existiendo. Si una se encuentra con esta información en algún folleto, seguramente puede imaginar un galerón con un montón de literas bien alineadas, unas oficinas con estilo setentero y probablemente niños y jóvenes con semblantes duros y tristes, de aspecto desaliñado, habitando esta especie de prisión como una alternativa a la que no tienen opción.

Yo iba con esta idea en la cabeza la vez que asistí a mi entrevista de trabajo en Atlixco, en 2015. Me explicaron que necesitaban a alguien que elaborara proyectos y solicitudes para procurar fondos a la nueva institución, esta vez dirigida a niñas, aunque en ese entonces yo no sabía que sería posible abrir sus puertas hasta el 2019.

Llegué a un lugar totalmente distinto al que esperaba. El IPODERAC estaba ubicado sobre la carretera, la referencia más identificable era un letrero sobre el enrejado que llevaba muchos años borroso y que cambiaron hace poco tiempo. Había que tomar un camino sin pavimentar que en invierno era sumamente polvoso y en verano se volvía un pantano. A lo largo de la reja había cerca de 30 árboles grandes, viejos, que acompañaban el camino hasta la entrada unos metros más adelante.

Las puertas siempre estaban abiertas. El IPODERAC era un hermoso conjunto de casas coloridas en la mitad del campo, rodeado de jardines, de árboles frutales y palmeras. Había una

gran cancha de fútbol y se podía ver un sendero que en primavera se teñía de lila por las flores caídas de las jacarandas. Había también un lindo parque de juegos de colores y al fondo se vislumbraba la pequeña pero maravillosa fábrica de quesos que traía gran parte de los ingresos de la institución.

Las seis casas de los niños tenían un diseño arquitectónico especial que permitía espacios amplios, luminosos, abiertos para promover la armonía y la convivencia. En cada una de las casas podían vivir hasta doce niños en cuatro dormitorios, su educadora o educador, y dos voluntarias o voluntarios en cuartos privados. El centro de la casa era un comedor de mesa redonda, y había además una sala, cocina y baños.

Escondida en un jardín arbolado, estaba la capilla, una pequeña bóveda de adobe circular que en medio tenía un ojo de agua. La pared del fondo, donde estaba la cruz, era un gran ventanal con vista privilegiada hacia el volcán. Me contaron que la capilla se pensó así para brindarles a los jóvenes un espacio de intimidad, sin dogmas religiosos, pero sí con intención de propiciar encuentros con la propia espiritualidad.

Los niños y los jóvenes parecían casi siempre tranquilos, enfocados en sus juegos, en sus tareas o en sus labores dentro del IPODERAC: podando el pasto, ordeñado cabras, barriendo hojas secas, arrastrando sus mochilas después de la escuela, jugando fútbol, andando en bicicleta, sembrando hortalizas, jugando en los columpios, descansando a la sombra de un árbol. Si bien los semblantes de muchos de ellos eran duros y se podían vislumbrar ver las huellas de un pasado complicado, en el IPODERAC tenía la sensación de que estaban bien. Que todo podía estar mejor.

Cuando acepté aplicar y quedarme en el trabajo, no sabía que me quedaría ahí por cuatro años y medio. Me emocionaba mucho la idea de ser parte de un proyecto que se preocupaba por las niñas y mujeres en México porque me interesaba la construcción de alternativas y de una

feminidad distinta, de poder ser parte de oportunidades de vida diferentes a lo que parece ser ya un destino para las mujeres que crecen en contextos azotados por la pobreza, la desigualdad, la exclusión, el machismo y la violencia. Me conquistó la vibra y la tranquilidad que sentí en el lugar, y también me ilusionó leer la propuesta educativa y escuchar sobre cómo se llevaba a cabo.

Estar en el IPODERAC significó un reto enorme en muchos sentidos. En mi formación no me había adentrado en la educación de niñas, niños y adolescentes ni siquiera en la teoría, ni tampoco estaba muy familiarizada con la perspectiva de derechos para la infancia, ni con el marco legal que existía en México para ello. Poco a poco me fui interesando en el tema, investigando más para sustentar mi trabajo, y hasta decidí hacer mi estancia de investigación en un centro de estudios de infancia y juventud.

Profesionalmente, yo no conocía cómo era trabajar en la sociedad civil, ni de procuración de fondos, y aprendí a desarrollar habilidades para propuestas y solicitudes de financiamiento, a organizar y apoyar la realización de eventos con donantes, y conocí la importancia de las relaciones públicas en contextos filantrópicos. También pude mejorar la comunicación y publicidad de la organización, hacer campañas de comunicación y videos institucionales, y contribuir a la estrategia de mercadotecnia para la quesería. Siempre tuve mucha libertad y apoyo para realizar estrategias creativas e innovadoras; no así con el trasfondo de los proyectos, pues estos dependían en gran medida de otra área que era bastante rígida, reservada, poco cooperativa y desorganizada.

Trabajar en el IPODERAC implicaba para mí estar en contacto con mucha gente, desde donantes, voluntarias, practicantes, clientes, miembros de otras organizaciones. La labor de embajadora y promotora de la organización nunca terminaba (ni termina actualmente) en mi horario laboral, sino que interpelaba también a mi círculo más cercano. Me sentí identificada con

la organización, sentí que había oportunidad de aportar, de construir; y estaba emocionada por incidir especialmente en cuestiones de género.

Es cierto que empecé con mucha energía, ánimos y esperanza en el IPODERAC y en el nuevo proyecto para niñas. Aposté mi tiempo, mi crecimiento, mi corazón. Le dediqué mis proyectos e incluso mis motivos para estudiar la maestría en Comunicación y cambio social. Sin embargo, había varios factores que siempre estuvieron ahí y no supe ver que me acabaron desgastando mental, física y emocionalmente.

A pesar de ser un proyecto tan loable y del que fue muy fácil enamorarme, tenía varios puntos cuestionables en cuanto a sus métodos, su forma de organizarse, y sobre todo de tratar a las personas, y con esto me refiero a toda la comunidad: niños (ahora también niñas), jóvenes, personas trabajadoras, voluntarias, aliadas y donantes. El ambiente de trabajo es hostil, jerárquico, machista, poco colaborativo, poco crítico, y, muchas veces, poco humano. A pesar de las condiciones que describo, me fue posible entablar relaciones complejas que iban desde el compañerismo profesional, hasta el cariño y la amistad con las personas que de una u otra forma trabajábamos o colaborábamos en la institución.

Las barreras para aportar ideas más equitativas, igualitarias, cooperativas y desde la libertad; surgían en todos los niveles de la organización: desde la incredulidad y el temor del equipo operativo, hasta las resistencias tanto sutiles como soberbias de los directivos, y que se replicaba con la intención de mantener la tradición, el control y ejercer formas poco acertadas de liderazgo desde el Consejo Directivo.

Aunque ingenua o altanaramente creí que sería sencillo separar mi rol de investigadora de mi rol de trabajadora hacia el IPODERAC, esto fue imposible y no pude entenderlo tan fácilmente. El tema y el enfoque del proyecto de investigación cambió a lo largo de la realización de la tesis,

y mucho tenía que ver cómo me encontraba dentro de la organización. Al principio de la maestría, había una imperante necesidad de ser crítica con la estructura machista, clasista y neoliberal del IPODERAC y todos los posibles efectos que estaba teniendo en la procuración de fondos para el proyecto de niñas y para la sostenibilidad del de niños. Posteriormente, cuando mejoró el panorama y se empezaron a construir tanto las instalaciones como la propuesta educativa, y con ello la búsqueda de niñas y colaboradoras; el enfoque de mi investigación también se tornó esperanzador hacia el IPODERAC y la investigación más alineada con la versión oficial de la institución.

Mi último semestre de clases en la maestría coincidió con el final de mi trabajo en el IPODERAC, y fue uno de los periodos más complejos y difíciles que he vivido. Dentro de la organización había demasiados cambios, conflictos, desgastes; me estaba dando una nostalgia anticipada por dejar una maestría que me había dado tanto, y mi trabajo de investigación se encontraba estancado, detallando cuidadosamente el contexto y el marco teórico, sin poder avanzar en todo lo demás.

Curiosamente, entré a trabajar al IPODERAC cuando el proyecto de niñas estaba por iniciar, y me salí un par de meses después de la inauguración de la primera casa para niñas, un evento simbólico de muchos aciertos, esfuerzos, errores y repetición de ciclos en la historia de la institución que no estoy segura si algún día puedan romperse.

Salir del IPODERAC fue un acto liberador para mí misma, un evento doloroso, donde dejé ir muchas de mis intenciones e ilusiones con el proyecto; en el que agradecí todo el aprendizaje y el crecimiento que me llevaba, a todas las personas que conocí, todos los eventos compartidos, los logros, las partidas, las cosas que sin duda pudieron haber sido mejor. Medio año después de haber dejado la organización seguía hablando de ella apasionadamente, seguía soñándola, seguía sintiéndola en los extremos de la euforia y la desolación. Me costó aún más trabajo soltarla porque

procesar todo lo vivido estaba aunado a que seguía compartiendo mi casa con dos personas que trabajaban en el IPODERAC.

Prácticamente todo el trabajo de investigación realizado en estos meses fue confusión, frustración, y luego una etapa lenta de redescubrimiento del material recabado, de las ideas que adquirirían una luz distinta cuando el tiempo y la distancia del IPODERAC traían claridad a mi mente. No sólo había enojo y decepción, también había mucho cariño, mucho respeto por el trabajo que hacían, por la intención que ponían, por el reconocimiento a su esfuerzo y a que estaban haciendo lo que podían con lo que tenían de recursos, de creencias, de ideas, de conocimientos.

Una vez pasado el proceso de duelo, y una vez que me mudé de casa, de ciudad, de rubro y de trabajo, tuve que volver a empezar a tejer y escribir lo que había encontrado, lo que quería decir sin que estuviera determinado por la frustración, no sólo de la organización o de mi trabajo, sino también de fallar en mis tiempos y mi disciplina hasta entonces inmaculada como estudiante: conocí una faceta de mí que necesitaba hacer una pausa en el camino, que por más que escribía y trataba de finalizar la investigación, no podía.

Finalmente comprendí algo que desde el inicio del proceso de aplicación a la maestría, desde las clases y desde que planteé lo que quería hacer para la investigación se estuvo repitiendo constantemente: Cuando se es parte de la comunidad o el entorno que se estudia, la subjetividad puede complejizar el trabajo de investigación si no se tiene clara la postura, el lugar y el rol tan subjetivo como investigadora.

En este apartado es mi intención explicar, de la manera más breve que me fue posible, la complejidad de las circunstancias, de las decisiones y de la carga emocional que representó para mí realizar esta investigación para enmarcar el sitio desde el que decidí escribir después de haber probado varios enfoques y posturas. Quiero dar a conocer una estructura y procesos que son



factibles de repetir en muchas organizaciones, para analizar la complejidad de las relaciones de personas dentro de una organización como IPODERAC, los procesos comunicativos y la toma de decisiones. Decidí escribir también por y para la infancia que vive en instituciones y situaciones de violencia donde la más común es la invalidez, minimización e imposición que ocurre desde las personas adultas, aún cuando sus intenciones iniciales pueden ser generosas, nobles y sinceras.

Finalmente, decidí finalizar esta investigación porque sigo pensando que el IPODERAC y otras instituciones de este tipo en México son necesarias y pertinentes. Si bien las soluciones a la problemática de NNA sin cuidados parentales debe venir desde varios sectores y con sinergia entre diversos actores; mientras los problemas estructurales de violencia, pobreza, machismo, explotación y desplazamiento forzado no encuentren soluciones sustentables y sostenibles, el IPODERAC y organizaciones como ésta se vuelven oasis y esperanza, y confiar en que pueden mejorar a partir de su propia experiencia, aprendizajes y observación de su historia es posible.

### **Nivel onto-epistemológico**

Para mi investigación utilicé una metodología cualitativa, pues ésta cuenta con características que presenta ventajas sobre la cuantitativa al momento de analizar el proceso organizacional y comunicacional de la institución. Además, debido a la naturaleza de mi relación con el IPODERAC, era necesario encontrar metodologías que permitieran observar activamente y donde la subjetividad de la investigadora fuera considerada como un factor válido y pertinente.

Entre estas características, Taylor y Bogdan (1987) mencionan que la metodología cualitativa es inductiva, por lo cual el diseño de investigación es flexible para desarrollar conceptos, interacciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos. Los métodos cualitativos son humanistas y empáticos, y las personas son analizadas dentro de un contexto con

perspectiva histórica, considerándolas como parte de un entorno que los moldea y que, a su vez, es moldeado por sus interacciones. Es por ello que todas las perspectivas, personas y escenarios son valiosas y dignas de estudio (p.16). Desde una perspectiva fenomenológica, hice un esfuerzo por alcanzar una comprensión de los motivos y creencias que estaban detrás de las decisiones, acciones y estrategias de la organización y de las personas que la conformaban.

De esta forma, busqué profundizar los procesos y las relaciones entre los sujetos que conocían, las consejeras y directivas del IPODERAC, y lo que buscaba ser conocido, la problemática de las NNA sin cuidados parentales y la forma en que la institución atendía sus necesidades. Gracias a esto es posible comprender que, además de la comunicación oficial de la organización y la cultura organizacional, influyen los contextos sociales de cada una de estas personas, sus creencias, intereses; entre otros. Rodríguez, Gil y García (1999), señalan que, desde esta perspectiva, los fenómenos son explicados a partir de la consciencia, y las esencias de los fenómenos son analizadas en “un intento sistemático de desvelar las estructuras significativas internas del mundo de la vida” (p. 40).

Por otra parte, también me basé en la epistemología del enfoque sistémico, que busca “construir conocimiento local a partir del encuentro con una población específica en un contexto sociohistórico y relacional determinado” (Castillo, 2005, como se citó en Gallo y Ospina, 2005, p. 72). Es importante señalar que el pensamiento sistémico es una reflexión en círculos más que en línea recta: Todas las partes de un sistema están conectadas directa o indirectamente, de modo que al cambiar una de las partes el efecto se propaga a todas las demás que experimentan un cambio y a su vez afectan a la parte original. Esto permite elaborar una representación de la interconexión de observaciones, posibilidades e interpretaciones que surgen durante la investigación (Velázquez, 2007, p. 142-146) .

La razón por la que me centré en analizar la organización desde la perspectiva de las direcciones y del consejo directivo, y para ello retomo el concepto de “cumbre estratégica” de Henry Mintzberg (1983), especialista en diseño y estructuración de organizaciones. La cumbre estratégica es “la encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que tienen poder sobre la organización” (p. 14). Entre sus principales funciones se encuentran la operación de la organización, el desempeño de las y los colaboradores, la gestión, negociación y relaciones con su entorno, y la estrategia, es decir, tomar las decisiones pertinentes para mediar entre la organización y su entorno para garantizar que ésta lleve a cabo su misión eficientemente (Mintzberg, 1983, p. 14).

Es a partir de la descripción de los significados de las experiencias vividas de las personas miembros del Consejo Directivo del IPODERAC y de las y los directores que hago un análisis de la organización en un momento determinado (la creación del IPODERAC Niñas), y que llevaba consigo un marco de acción respaldada por la historia de la institución, el perfil de las personas que formaban parte de ella, los puestos y las responsabilidades definidas, las relaciones con su entorno inmediato, entre otras. Fue a través de estas experiencias y de la historia de la institución que tracé el camino para conocer la esencia de la institución, las dinámicas, operaciones y formas de comunicación que se dan en las múltiples relaciones forjadas entre las jerarquías más altas del IPODERAC y en la misma estructura de la organización; así como el significado y el peso que tiene cada uno de estos factores en el sistema del IPODERAC como organización.

Por último, al momento de redactar este trabajo, el tiempo y la perspectiva cambiaron a que fuera observadora de la organización y de las observaciones realizadas en tiempo pasado, de

tres a dos años atrás. De esta forma, el análisis y la interpretación de los materiales obtenidos y todos los detalles finales, fueron realizados una vez que concluí mi trabajo en el IPODERAC.

Todas estas características resultaron pertinentes para mi investigación, principalmente porque estudiar procesos organizacionales y comunicacionales presenta el reto de indagar en los discursos, en las operaciones cotidianas, en las historias de vida y las ideas sobre ciertos conceptos que conforman la organización desde una perspectiva institucional, pero también desde varias perspectivas humanas. Para conocer la estructura de fondo, fue necesario adoptar una metodología empática, flexible y dinámica, que se fue adaptando a los datos obtenidos y los elementos teóricos que se incorporaron al análisis durante la investigación.

### **Nivel metodológico**

Huberman y Miles (1984) describen que, dentro de las investigaciones cualitativas, se encuentran los estudios fenomenológicos, hermenéuticos y los estudios de caso de historias de vida. Para el nivel metodológico, utilicé la combinación de seis estrategias: El estudio de caso, los métodos biográficos, observación participante, el Diario de Campo y análisis de documentos.

Para entender al IPODERAC como organización, decidí hacer un recuento de la historia de la institución a partir de los eventos reconocidos oficialmente, materiales oficiales del IPODERAC generados a lo largo de los años, como libros, artículos, propuestas y fragmentos de informes anuales y del sitio web de la institución. Por otra parte, realicé entrevistas a las personas que han colaborado en el IPODERAC en puestos directivos y consejeros para conocer cómo a partir de sus experiencias, historias personales, perspectivas y motivos, se ha construido la cultura organizacional y la memoria del IPODERAC.

Decidí entrevistar a las personas que tomaban decisiones en la institución, porque son ellas quienes definen la línea ideológica, las estrategias a seguir y también a las personas que entran o no a la organización ya sea como personal operativo, como voluntarios o como usuarios, es decir, las NNA que vivían en el IPODERAC.

Por otra parte, tomé esta decisión después de revisar que la mayoría de los trabajos de investigación relacionados con el tema de ausencia de cuidados parentales, tienden a depositar el problema en un grupo de personas (los participantes, los beneficiarios, los pacientes), y no a distribuir la responsabilidad del mismo entre las personas que conforman la red: quienes forman parte de la organización, que atienden, que intervienen y tratan directamente con los grupos, o, tal y como planteo en mi proyecto, en las personas que toman decisiones de planeación y evaluación para atender a las NNA.

#### ***a) Estudio de caso***

Sautu (2003) sostiene que un estudio de caso considera un interés en un fenómeno por sí mismo y es abordado en toda su complejidad. A diferencia de los métodos etnográficos, se estudian entidades y grupos delimitados teóricamente que constituyen una categoría única, pues abarcan fenómenos contemporáneos en situaciones de la vida cotidiana real, delimitados en un contexto determinado. Mientras que los métodos etnográficos se asocian a la tradición antropológica y se utilizan para estudiar sociedades o comunidades, los estudios de casos son asociados a la tradición sociológica y a analizar los procesos, fenómenos sociales, prácticas, instituciones y patrones de comportamiento, para desentrañar los significados construidos alrededor de ellos en un contexto determinado (p. 41-42).

La autora destaca tres características del estudio de caso: Está focalizado sobre un fenómeno en particular, tiene un alto contenido descriptivo que permite mostrar la complejidad del caso, y, por último, se abordan explicaciones en términos de cómo suceden los hechos, las razones inmediatas y el contexto en que tienen lugar. Por ello, el estudio de caso utiliza una gran variedad de estrategias para producir su evidencia empírica: entrevistas, observación, datos estadísticos, documentos, entre otros (Sautu, 2003, p. 44).

Esta investigación fue realizada para estudiar el caso del IPODERAC como una organización compleja que atiende a NNA sin cuidados parentales de forma profunda, descriptiva y analítica, buscando entender las delimitaciones del contexto que origina tanto a la problemática como a la organización, la coyuntura social e histórica en el que sucede la construcción del proyecto para niñas, y también los motivos, los significados y experiencias tanto institucionales como personales que había detrás de ese proyecto.

### ***b) Métodos biográficos***

Desmerais (2010) explica que los métodos biográficos recuperan historias o relatos de vida de las personas que se pretende estudiar, con el fin de observar en su singularidad única una perspectiva que permita construir un fenómeno social. La perspectiva biográfica coloca en relación dialéctica al sujeto-actor con el o los sistemas a los cuales pertenece, permitiendo que los sujetos-actores hablen por sí mismos (p. 28).

Esto se logra a través de tres etapas: la experiencia, que a su vez comprende cultura y conciencia; la expresión, que se da en forma de ideas, palabras o acciones; y la comprensión, que remite a la visión significativa del mundo o sobre todo a una realidad social y psicológica cuya característica principal es la existencia de un sentido. De esta forma, el autor señala que en los

métodos biográficos importa tanto lo que se experimenta y se expresa, como la forma en que se relata este contenido, pues es a través de esta narración que se reflexiona y comprende la experiencia, incluso hasta dotarla de nuevos significados (Desmerais, 2010, p. 35-37).

En esta investigación me interesó dar cabida a la experiencia subjetiva de las personas entrevistadas como base del conocimiento, tomando en cuenta el contexto y la historia personal de cada una y, además, conocer cómo cada uno de los participantes experimentan e interpretan a la organización de la que son parte. Fue así como pude construir, gracias a un entramado de subjetividades interrelacionadas dentro de los grupos tomadores de decisiones del sistema que representa el IPODERAC, un análisis sobre cómo estas personas entienden, expresan y atienden el fenómeno de la ausencia de cuidados parentales, tanto desde su perspectiva como la propia postura de la organización, indagando también en cómo se influyen mutuamente.

### ***c) Observación Participante y Diario de Campo***

Sandoval (1966) explica que la participación es un recurso metodológico que tiene dos consideraciones: la primera está orientada a un trabajo sistémico de registro y análisis de las percepciones, testimonios, juicios y comprensiones aportados por quienes intervienen en la investigación. La segunda tiene que ver con el interés por retomar la comprensión de la realidad social que tienen aquellos que la viven cotidianamente (p. 70-71).

Martínez (2007) explica que en la observación participativa tiene varios elementos provenientes de la etnografía, al estudiar las formas de vida, la historia de los contextos y las características de los sujetos de la comunidad estudiada. En ese sentido, el Diario de Campo es el principal instrumento de registro de procesos de observación, pues permite un monitoreo

permanente y sistematizar las prácticas investigativas, mejorarlas, enriquecerlas y transformarlas (p. 76-77).

La observación participativa es lo que Luhmann (2010) incorpora el concepto de observación de segundo orden, esto es, que el sistema organizativo diagnostica continuamente las propias observaciones. Para elaborar una teoría de organización, ésta debe ser colocada al nivel de la observación de tercer orden: Ella observa un sistema que se observa a sí mismo (p. 69-70).

Desde el perspectivismo luhmaniano, en la observación de segundo orden median la observación de otra observadora o el paso del tiempo, y para esto resulta esencial considerar que toda observación puede hacerse sólo desde una perspectiva, y que sólo desde ella se puede distinguir un lado de la forma (el sistema) y no el otro (el entorno) (Iglesias, 2014, p. 3).

En este sentido, Taylor y Bogdan (1987) hacen énfasis que no hay posiciones cómodas que el investigador pueda adoptar en situaciones de campo, y por eso se le debe dar la importancia necesaria al hecho de trazar límites en las investigaciones para evitar situaciones donde exista cierta ambigüedad moral (p. 99).

Esta característica me parece fundamental de puntualizar, debido a que en mi investigación pasé de ser parte del sistema y de su equipo operativo, para luego ocupar un rol distinto que fue el de observar mis propias observaciones y las de mis compañeras. El análisis documental y el trabajo de campo los realicé mientras todavía colaboraba en la institución, sin embargo, los capítulos de análisis y el de conclusiones los realicé una vez que dejé de laborar en el IPODERAC y que había pasado un tiempo considerable que me permitió poner distancia en mi involucramiento personal con la organización y las personas participantes.



#### *d) Análisis de documentos*

El análisis documental es una forma de investigación técnica que busca realizar un procesamiento analítico-sintético de los datos contenidos en los documentos de forma sistemática para facilitar su recuperación. Para acceder a los documentos y seleccionar aquellos que son relevantes para el tema de interés, es necesario realizar su tratamiento documental que incluya, entre otros elementos, la descripción del contenido o extracción de los términos más significativos (Dulzaides y Molina, 2004).

Vickery (1970, como se citó en Peña y Pirela, 2007) señaló que los métodos de recuperación, entre los que se cuenta el análisis documental, responden a tres necesidades informativas: conocer lo que otros investigadores han hecho o están realizando en un campo específico, conocer segmentos específicos de información de algún documento en particular y, por último, conocer la totalidad de información relevante que exista sobre un tema específico (p. 58).

Sautu (2003) señala que el análisis del discurso y textos es uno de los métodos más frecuentemente utilizados, y la mayoría abordan no sólo el análisis de los contenidos sino también las condiciones y situaciones en que éstos se producen, e inclusive a su utilización por parte de grupos focalizados (p. 46).

Esta técnica metodológica fue necesaria para construir un contexto tanto de la problemática a estudiar como de la organización, al mismo tiempo que, a través de los documentos institucionales, empezar a construir un análisis de la memoria institucional del IPODERAC.

#### **Recolección de la información.**

El planteamiento del problema, la recopilación de material documental y el trabajo de campo, los realicé entre 2017 y 2019 mientras todavía colaboraba en el IPODERAC. Ser parte del

equipo, tener cercanía y una relación laboral y personal con las participantes de la investigación, conocer a la organización, sus documentos principales, e incluso presentar proyectos institucionales; me presentó una oportunidad única para acceder a la información y a las experiencias de las personas que tomaban decisiones para elaborar un análisis organizacional desde la teoría de sistemas.

El trabajo de campo incluye también mi estancia de investigación en verano de 2018, que llevé a cabo en el Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE), en Manizales, Colombia, un centro de investigación y desarrollo donde pude conocer otros proyectos de investigación y de intervención dirigidos a niñas, niños y jóvenes desde perspectivas distintas. Esta estancia enriqueció mi concepción de las instituciones de la sociedad civil que atienden problemáticas de la infancia y la juventud desde la educación. Fue gracias a estos proyectos y entrevistas con profesionales en educación, pedagogía y sociología enfocada hacia la atención de la infancia y la juventud, que conocí otros modelos de formación, otras maneras de aproximarse al estudio fenomenológico de casos, y también la aplicación efectiva de perspectivas de derechos y de género.

Para recolectar la información utilicé las siguientes técnicas:

- Observación participante de la organización, sus dinámicas, las personas que formaban parte de ella, sus interacciones; las reuniones y los eventos.
- Análisis de documentos. Para elaborar el contexto histórico del IPODERAC, hice una revisión de documentos oficiales y publicaciones de la institución, como la Propuesta Educativa del IPODERAC, Centro de Estudios Educativos (CEE) (2010), la propuesta del IPODERAC Niñas que se realizó para dos fundaciones (2017 y 2019), y algunos de los manuales operativos que resultaron de la Planeación Estratégica del 2010.

- Entrevistas semi estructuradas. Aunque todas las entrevistas tenían los mismos puntos de interés, cada una fluyó de forma diferente dependiendo de la apertura, las reflexiones y la profundidad que querían compartirme las personas entrevistadas. Los temas generales que planteé fueron:
  - Interés personal en la infancia y juventud mexicana
  - Experiencia personal y laboral
  - Decisión de trabajar en el IPODERAC y papel dentro de la organización
  - Concepto personal de familia, vulnerabilidad y equidad de género
  - Opinión de la importancia de atender a niñas y mujeres
  - Expectativas para la nueva institución
- Narrativa personal. La información que registré en el Diario de Campo: las conversaciones informales, mis impresiones más inmediatas sobre los materiales analizados, y los acontecimientos cotidianos y percepciones que dan cuenta de la cultura organizacional del IPODERAC desde mi perspectiva.

La lista de materiales es la siguiente:

<b>Material</b>	<b>Formato</b>	<b>Participantes</b>
<b>13 entrevistas semiestructuradas</b>	Audio y transcripción	– 7 consejeras y consejeros – 6 directivas
<b>Narrativa personal</b>	Diario de Campo	
<b>Entrevista a expertos en niñez y juventud en Colombia</b>	Audio y transcripción selectiva	– 1 investigadora especialista en atención a la infancia

<b>Documentos institucionales</b>	Texto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Publicaciones sobre el IPODERAC</li> <li>– Propuestas educativas del IPODERAC</li> <li>– Propuestas presentadas a fundaciones</li> <li>– Manuales operativos</li> </ul>
<b>Página Web</b>	Texto	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Contenido de la página web a enero de 2019</li> <li>– Blogs del IPODERAC a enero de 2019</li> </ul>

*Tabla 1. Materiales de investigación. Elaboración propia.*

Para realizar el estudio del IPODERAC desde una perspectiva sistémica, decidí centrarme en analizar los núcleos donde se tomaban las decisiones, lo cual implicaba observar a las personas que cumplen roles, funciones y responsabilidades de liderazgo dentro de la organización. Es por esto que las entrevistas del IPODERAC tuvieron dos voces principales: Personas consejeras y personas directivas. Esta agrupación resultó eficiente para comprender los procesos más comunes de tomas de decisión, sus motivos y contextos de sus propios entornos que eran integrados también al sistema. Los nombres de las personas, lugares y otras referencias, fueron sustituidas por seudónimos para proteger la identidad y confidencialidad de las personas entrevistadas.

Por último, el Diario de Campo es enteramente mío, con impresiones personales y escrito desde una perspectiva que sólo pude obtener al ser una observadora participante: Fui un elemento que formaba parte del IPODERAC, de sus operaciones, de sus procesos de toma y comunicación de decisiones, y que por lo tanto tenía acceso a la información tanto oficial, como institucional y de rumores, mismos que quedaron plasmados en esta bitácora. Al momento de redactar este trabajo, el tiempo y la perspectiva cambiaron a que fuera observadora de la organización y de las observaciones realizadas en tiempo pasado, de tres a dos años atrás. De esta forma, el análisis y la

interpretación de los materiales obtenidos y todos los detalles finales, fueron realizados una vez que concluí mi trabajo en el IPODERAC.

### **Sistematización y análisis de la información**

El primer paso para la realización del análisis fue construir una descripción del IPODERAC desde una perspectiva estrictamente institucional que obtuve de una revisión cuidadosa de los documentos oficiales, las propuestas hacia donantes más completas con las que contaba hasta marzo de 2019, y las publicaciones sobre la institución que existían hasta el momento.

En esta fase, también comencé a hacer un análisis interpretativo y crítico de fragmentos particulares del discurso y de prácticas y acciones llevadas a cabo en el IPODERAC, buscando entender los diferentes significados que se les otorgó, dependiendo de las personas que lo emplearon, lo vivieron y lo interpretaron.

El siguiente paso fue sistematizar los datos recopilados, las entrevistas, las memorias del Diario de Campo; etc; mediante una sistematización de experiencias, las cuales se pueden entender como procesos sociales, históricos, dinámicos y complejos, tanto personales como colectivos, pues, como explica Jara (2014), “las experiencias están en permanente movimiento y abarcan un conjunto de dimensiones objetivas y subjetivas de la realidad histórico- social”. (p. 88) En este sentido, consideré las condiciones del contexto, las situaciones particulares de cada experiencia relatada, las acciones realizadas por las personas implicadas, las percepciones, sensaciones y emociones vividas, y las relaciones generadas con estas experiencias. (p. 88-89).

Para sistematizar la información, utilicé el análisis sistematizado de la teoría fundamentada, que se compone de tres fases: La codificación abierta, la axial y la selectiva. En la codificación

abierta el ejercicio consistió en abrirme a la indagación, a pesar de que ya tenía algunos conceptos contruidos sobre los que fui guiándome para encontrar nuevas ideas y conceptos.

Para ello, hice un ejercicio artesanal sobre las entrevistas impresas, y fui codificando con colores y comentarios al pie de página, identificando la relación entre todos los códigos y su posible agrupación.

De esta forma, fragmenté los datos en unidades de significado y obtuve diversos códigos, que posteriormente agrupé en las siguientes categorías: Problemática de Ausencia de cuidados parentales, atención a la infancia y la adolescencia, sociedad civil, educación, cambio social, trascendencia, IPODERAC, poder, Ipoderac Niñas, género y familia.

Posteriormente, comencé a integrar la información relativa a la historia de la institución, especialmente del momento en que se formó el Ipoderac Niñas, a la descripción institucional que había elaborado al inicio. En esta integración comenzó a develarse una serie de contradicciones, conflictos y divergencias de versiones sobre un mismo evento, incluida mi propia postura y perspectiva desde la cual la narraba, que varió mucho al inicio de la investigación, al finalizar el trabajo de campo y mi colaboración con la institución, y después de salir del IPODERAC.



Continué retomando los conceptos teóricos de Luhmann referentes a las organizaciones como sistemas autopoieticos y profundicé en cada uno de ellos, tomando como base las categorías obtenidas de la sistematización. Con este análisis, las categorías se fueron enriqueciendo y haciendo más complejas a medida que agrupaba las experiencias relatadas tanto por las consejeras como por las directivas, y las interpretaba a la luz de la teoría de sistemas, de mis propias experiencias, y de nuevas formulaciones que iban surgiendo en el camino.

Esta fue la etapa más complicada y difícil, pues algunos de mis supuestos y posturas iniciales se vieron modificadas a la luz de la información que iba hilando con las mismas entrevistas, donde tuve que separar las anécdotas significativas de las banales recuperadas del Diario de Campo, y también donde experimenté mayor fuerza para ser crítica con algunas dinámicas y aspectos de la cultura organizacional, así como un proceso de sanación y distancia emocional que me permitieron reconocer muchos de los esfuerzos, aciertos y congruencias dentro del IPODERAC. Por otra parte, este proceso también significó excluir muchos aspectos que mientras laboraba en la organización resultaban importantes y relevantes, pero que en esta investigación no eran pertinentes ni necesarios.

Finalmente, agregué las precisiones e interpretaciones que clarificaban los hallazgos descubiertos, los supuestos comprobados, y las posibilidades de indagación en un futuro; mismas que plasmé en las conclusiones del trabajo de investigación.

## **Conclusiones**

Es importante conocer mi postura como investigadora en este trabajo, las implicaciones personales y emocionales que tuvo el haber trabajado en la institución, hacer simultáneamente el trabajo de campo, y la distancia que fue necesaria poner para continuar con la sistematización y



análisis de la información, momentos en los que el tema y el enfoque del proyecto cambiaron a lo largo de la realización de la tesis.

Para mi investigación utilicé una metodología cualitativa por las ventajas al momento de analizar el proceso organizacional y comunicacional de la institución. Utilicé también dos tipos de perspectiva: la fenomenológica y la sistémica. Desde la primera hice un esfuerzo por profundizar en la comprensión de los motivos y creencias detrás de las decisiones, acciones y estrategias de la organización y de las personas que la conformaban. Desde el segundo enfoque, busqué comprender el contexto y la historia de la institución para elaborar una representación de la interconexión de observaciones, posibilidades e interpretaciones de las relaciones y situaciones que identifiqué durante la investigación.

Para el nivel metodológico, utilicé la combinación de cuatro estrategias: El estudio de caso, los métodos biográficos, observación participante y análisis de documentos. Para entender al IPODERAC como organización, decidí hacer un recuento de la historia de la institución a partir de los eventos y materiales oficiales del IPODERAC. Por otra parte, realicé entrevistas a las personas que han colaborado en el IPODERAC en puestos directivos y consejeros para conocer cómo a partir de sus experiencias, historias personales, perspectivas y motivos, se ha construido la cultura organizacional y la memoria del IPODERAC.

El planteamiento del problema, la recopilación de material documental y el trabajo de campo, los realicé entre 2017 y 2019 mientras todavía colaboraba en el IPODERAC. El trabajo de campo incluye también mi estancia de investigación en verano de 2018, que llevé a cabo en el Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE), en Manizales, Colombia, donde pude conocer otros proyectos de investigación y de intervención dirigidos a niñas, niños y jóvenes desde perspectivas distintas.

Para recolectar la información utilicé las técnicas de observación participante, investigación documental, entrevistas semiestructuradas y narrativa personal. Para sistematizar la información, utilicé el análisis sistematizado de la teoría fundamentada, que se compone de tres fases: La codificación abierta, la axial y la selectiva. Finalmente, después de este proceso fue posible elaborar el análisis de todo el material recabado a la luz del estado de arte, del análisis de contexto y del marco teórico.

## CAPÍTULO V

### Análisis

Es imposible hablar de una organización como el IPODERAC si no se habla de las personas que la conforman y que la han conformado. Cada una de ellas aporta una perspectiva única, pues pertenece de forma simultánea al entorno de la sociedad y también al ambiente de la organización del IPODERAC, y esto es lo que permite que toda persona pueda desempeñar una pluralidad de roles distintos (Luhmann, 2010, p. 117-119). Si bien dentro de la organización lo que preocupa es cómo una persona cumple sus funciones y se hace cargo de las responsabilidades que le son asignadas o las que ella asume, es importante considerar otro aspecto: cada ser humano es un sistema en sí mismo, un sistema psíquico que implica su propio contexto, su historia, su cultura y la forma en que toma decisiones e influye en su entorno.

La historia del IPODERAC está plasmada en libros, en documentos oficiales del IPODERAC, y también en las memorias de las personas que fueron parte de las decisiones y momentos claves de la institución y de esta antología de historias y experiencias que se tejen en torno al IPODERAC. Por estas razones, en este análisis conjugo cuatro elementos principales: los documentos oficiales del IPODERAC, las entrevistas realizadas a los y las consejeras, los y las directoras del IPODERAC y mi Diario de Campo de septiembre 2017 a enero 2019.

Considerando que la unidad básica de los sistemas en la teoría de Luhmann son los eventos, en el primer apartado del capítulo hago una descripción del evento que motiva la atención de esta investigación: la creación del IPODERAC Niñas, dividido en cuatro apartados: cómo se encontraba el liderazgo institucional en ese momento, cuáles eran los principales motivos y temas

que movían al crecimiento de la institución, el proceso de construcción del plantel, y cómo se pensaron en un primer momento las estrategias de atención para niñas y mujeres.

Posteriormente, en el segundo apartado analizo cómo se relacionan los conceptos de comunicación, poder y liderazgo en IPODERAC para dar origen a un nuevo proyecto como lo es el de Niñas, para lo cual realizo una breve recapitulación de la historia del IPODERAC, de los procesos operativos, las decisiones, la cultura organizacional y los cambios históricos que han moldeado el rumbo de la institución y que, a su vez, tienen una estrecha relación con el liderazgo de las direcciones y del Consejo Directivo.

De esta forma, integro las experiencias, conocimientos y opiniones recopiladas en las entrevistas y la observación participante para dar paso al capítulo de conclusiones de la investigación realizada.

### **1. El Crecimiento del IPODERAC: Atención para Niñas y Mujeres**

La creación del IPODERAC Niñas surgió en un momento específico para el cual fue necesario que la organización mirara cómo habían sido su historia, su experiencia y los eventos pasados, para que con base en esto se pudieran tomar decisiones contemplando un futuro que, en ese entonces, apenas se estaba imaginando.

La unidad que da base a un sistema autopoietico es el evento, que Luhmann (2010) define como un acontecimiento que hace diferencia entre antes y después (p. 68). Las organizaciones se componen de una serie de acontecimientos en los que se toman decisiones y se plasman las bases para decidir en el futuro. La pregunta de esta investigación se centra, precisamente, en conocer a través de qué procesos comunicativos del IPODERAC entiende y diseña estrategias para atender

a la población femenina sin cuidados parentales, por lo que la creación del IPODERAC Niñas es el evento base para el análisis.

El Ipoderac Niñas surge como un sueño y una idea de crecimiento del IPODERAC en la que se pudiera aprovechar toda la experiencia y trayectoria institucional en atención a la infancia y juventud y que, a su vez, respondiera a las necesidades de atención especializada para niñas y mujeres en México (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Este proyecto nace en un contexto global donde se ha priorizado la lucha por los derechos de las mujeres y niñas, producto de movimientos feministas que tomaron fuerza en la década de 1960. Nancy Fraser (2015), contextualiza que los movimientos sociales radicales de esta década cuestionaron rasgos fundamentales de las sociedades modernas tales como el materialismo, el consumismo, la burocracia, el control social, la represión sexual, el sexismo y la heteronormatividad, entre otras (p. 19).

El feminismo de la segunda ola se convirtió en uno de los movimientos más visionarios debido a que, en una crisis de la prosperidad del Estado de bienestar, los movimientos feministas pusieron en el centro de su lucha los problemas planteados por la familia burguesa, por el paternalismo de las políticas sociales, y por el profundo androcentrismo de la cultura capitalista. “Al politizar lo personal, las feministas expandieron los límites de la protesta más allá de la distribución socioeconómica, para incluir el trabajo doméstico, la sexualidad y la reproducción”. (p. 20)

Años después, en la década de 1980, la tendencia feminista fue redefinir la justicia de género como un proyecto dirigido a reconocer la diferencia. La política de reconocimiento estaba más dirigida a transformar la cultura atacando los problemas arraigados en patrones de valor

cultural, en vez de a la transformación de las estructuras sexistas de la economía para promover la igualdad económica (p. 21).

Fraser señala que, en las últimas décadas, las críticas feministas han estado dirigidas, entre otras cosas, hacia la pérdida de visión en cuanto a la lucha por la redistribución a la par de la de reconocimiento, y a la creciente implicación y complicidad de las organizaciones no gubernamentales en la resignificación de los esfuerzos por ampliar el alcance de la justicia de género con el fin de hacerlos coincidir con las necesidades de gobernanza global del neoliberalismo, gracias en gran medida a que las “femócratas” han entrado en aparatos políticos de Naciones Unidas, la Unión Europea y la llamada comunidad internacional (p. 33).

La idea de creación del proyecto del IPODERAC Niñas coincidió precisamente con el posicionamiento de la agenda a nivel mundial de los derechos de las mujeres y niñas. Esta agenda ha sido promovida en gran medida por la ONU y forma parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el 2030, aprobados en el 2015 por todos los Estados Miembros de las Naciones Unidas, y con el cual se estableció un plan para lograrlos en un plazo de 15 años. Dentro de los 17 objetivos se encuentra el Objetivo 5: “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas” (ONU, 2020), que ha abarcado diversas iniciativas y estrategias para lograr mayor escolarización de niñas y mujeres, promover que las mujeres ocupen posiciones de liderazgo, reformas de leyes para fomentar la equidad de género y atender de forma sinérgica la violencia de género y la violencia feminicida.

Este discurso ha motivado a diversas agencias de cooperación internacional, fundaciones, empresas y donantes en general, a apoyar proyectos que estén alineados con dichos objetivos. En los últimos 15 años, han incrementado las investigaciones, estudios, y proyectos con enfoque en el análisis, atención y prevención de la violencia de género, los derechos sexuales y reproductivos,

la equidad de género, la inclusión de perspectiva de género en diversas esferas, la capacitación en oficios y el apoyo a la formación profesional y académica, y también el empoderamiento femenino, entre otros. La efectividad, articulación y pertinencia de estas medidas, programas y oportunidades es debatible, sin embargo, han puesto el enfoque en priorizar la equidad de género en distintos ámbitos que han permitido el desarrollo de proyectos como el del IpoDERAC Niñas.

Este proyecto es la continuación de IPODERAC, que inició en la década de 1960 por la intención de un grupo de personas en Puebla para contribuir a la construcción de una sociedad más justa, segura e igualitaria. En un inicio, el grupo fundador tenía como propósito apoyar la integración a la sociedad de los presos de la cárcel San José recién liberados de manera productiva. Sin embargo, con el paso del tiempo, descubrieron que la mayoría de los hombres apoyados regresaba a la cárcel en algún momento. Al estudiar esta problemática con mayor profundidad, encontraron que la mayoría de ellos estaban marcados por historias de abandono y problemas de conducta en su infancia (Urrutia et al, 2011, p.6).

El grupo fundador decidió entonces crear una institución que funcionara de forma autónoma. Encontró en Atlixco el terreno adecuado para ésta y lo adquirieron gracias a los ahorros de las y los fundadores, así como eventos de procuración de fondos donde los principales benefactores fueron sus amigos y familiares (Cervantes, 2014, p. 118). Con el inicio del IPODERAC, también se formó un Patronato cuya presidencia ocupó por 27 años Hilda, amiga de Emilia, quien ayudó a construir a la institución desde sus primeros años.

Cervantes (2014), quien fuera de los primeros académicos en recuperar la historia de la institución, plantea que la primera casa del IPODERAC inició con ocho niños en 1969 a cargo de la directora y fundadora, Emilia, quien, además de dedicar más de 20 años de su vida al IPODERAC, también trabajó en el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), escribió

varios libros sobre antropología y daba clases en la universidad. Fue ella quien eligió el modelo arquitectónico de las casas, “siguiendo un modelo que (...) conoció y visitó en Chile, y que resultaba innovador para la época” (p.118), pues brindaba espacios íntimos, cercanos y propicios para las personas que la habitaban. La sexta y última casa se construyó en 1994, contando todas ellas con el mismo diseño arquitectónico con espacios amplios, luminosos y también acogedores, que promovían tanto un espacio para la reflexión personal como la convivencia comunitaria.

El IPODERAC surge en un contexto donde la Sociedad Civil emerge como una alternativa para subsanar algunas problemáticas sociales y ocupando un espacio poco claro debido a que, aunque se toman acciones y soluciones concretas a favor de los derechos humanos, se hace principalmente con recursos provenientes de un sistema neoliberal desigual y con actores de estratos privilegiados como donantes. No obstante, desde 1973 se comenzaron las actividades productivas de la institución en búsqueda de ser sustentables y generar sus propios recursos, pasando por diversos intentos hasta consolidarse con la quesería Villa Nolasco en la década de 1990.

Después de que Emilia saliera de la institución, la dirección del IPODERAC la ocupó Arturo, su sobrino, agrónomo de profesión y que conoció a la institución como voluntario, involucrándose cada vez más hasta que fue director general en 1988. Lo sucedió Fabián, amigo de Arturo, quien también llegó como voluntario al IPODERAC y se mantuvo cercano mientras estudiaba medicina en la universidad. Poco tiempo después de egresar, asumió en el IPODERAC el recién creado puesto de director educativo en 1990, y posteriormente se convirtió en director general en el 2001.

En el 2004, cedió la dirección a Pablo, quien se desempeñaba como director productivo de la quesería, y cuya formación académica y experiencia previas se orientaban a la filosofía y a la



teología. Fue también durante este período que se integraron al IPODERAC varias de las personas que acabarían tomando un papel decisivo en la toma de decisiones sobre el proyecto del IPODERAC Niñas. Entre ellos estaba Indalecio, director educativo, quien era un trabajador social que contaba con más de 20 años de experiencia en casas hogares y fundaciones que apoyaban a otras organizaciones, y Paloma, psicóloga y maestra en educación quien estuvo varios años a cargo de las coordinaciones de hogares y académica en la institución.

Por otra parte, en el Patronato estaban Leonardo, hijo de una de las señoras del grupo fundador; Gerardo, quien llegó al IPODERAC por su amistad con Hilda, y Julián, quien conocía el IPODERAC desde que era niño, pues el rancho de su familia también se ubicaba en Atlixco. Los tres se sentían identificados con la misión del IPODERAC y, aunque al principio percibían al patronato un tanto desintegrado y que brindaba poco acompañamiento al IPODERAC, ayudaban principalmente en la procuración de fondos y su sostenibilidad. (Gustavo, comunicación personal, 2018; Leonardo, comunicación personal, 2018; Julián, comunicación personal, 2018). Años más tarde, Carolina, esposa de Julián, también se integró al Patronato, motivada por una curiosidad y preocupación por los niños y desde su ser mamá (Carolina, comunicación personal, 2018).

Entre el 2010 y el 2012, el IPODERAC tuvo una planeación estratégica en la que, a casi medio siglo de existencia de la institución, se debatió cuál sería la mejor estrategia para seguir creciendo. Las opciones eran cuatro: Trasladar la quesería Villa Nolasco, la principal fuente de ingresos de la institución, a una nueva fábrica que estuviera construida de forma más adecuada y especializada; crear entre dos y seis casas más dentro de las instalaciones para atender a más niños y jóvenes varones; crear un centro comunitario dirigido a la comunidad de Atlixco, o crecer al doble para atender también a niñas y mujeres. “¿Quiénes impulsaban la creación de 6 casas más? El Consejo, especialmente la señora Hilda, porque decían que ese era el verdadero sueño de la

señora Emilia. De esos proyectos, estuve impulsando dos: el Ipoderac de Niñas y el centro comunitario” (Indalecio, comunicación personal, 2018).

Durante este proceso, Carolina finalmente tuvo la oportunidad de incidir en un aspecto que era una de las principales razones por las que quiso ser parte del Consejo de la institución y apoyó desde el inicio la construcción del Ipoderac Niñas: “Empecé a conocer el IPODERAC, que era para puros varones, y yo decía -¿y las niñas? ¿por qué la oportunidad nada más es para hombres?- No conocía la situación. Ahí fue cuando me empecé a involucrar” (Carolina, comunicación personal, 2018). En ese mismo sentido, Pablo comenta que de los motivos que terminaron por convencerlo de apoyar este proyecto, estaba uno que lo conmovía: “¿A nivel personal qué me pegaba? Los chavos que tenían hermanas y compartían las vivencias de sus hermanas y hacían esa comparación entre lo que ellos vivían y lo que ellas no” (Pablo, comunicación personal, 2018).

Después de un proceso de análisis y reflexión, la mayoría de los miembros del Consejo y los directores se decidieron por la opción de atender también a población femenina en un nuevo plantel, con lo cual se empezó un largo recorrido de investigación, planeación, procuración de fondos, y el inicio de la búsqueda de usuarias que tuvieran el perfil para ser parte del IPODERAC.

Este proyecto comenzó con un deseo de brindar a las niñas y mujeres el mismo tipo de atención y oportunidades que se les daba a los niños y jóvenes. Leonardo, consejero, explicaba sus expectativas para la apertura de la nueva institución: “lo importante es que va a ser una gran labor: como lo ha sido para los niños, lo va a ser para las niñas” (Leonardo, comunicación personal, 2018). En esta misma tónica, Pablo consideraba que adaptar el valor del modelo educativo ya existente para la atención de niñas y mujeres era el principal motor que impulsó la construcción del nuevo plantel, especialmente frente a lo que hacen otras instituciones (Pablo, comunicación personal, 2018).

El aspecto de diferenciación respecto a otros modelos y la innovación que podría aportar el IPODERAC a las niñas y mujeres sin cuidados parentales en México, fue una especie de sello y valor agregado de la propuesta cuando se plantearon invitaciones y solicitudes de donativos para el proyecto. Gerardo, consejero, decía al respecto: “no somos la única institución en Puebla o en México en la que va a tener atención a niñas, pero con el modelo educativo del IPODERAC yo creo que sí somos diferentes, estamos marcando el rumbo de muchas instituciones” (Gerardo, comunicación personal, 2018).

Las personas que participaron en la planeación del proyecto del IPODERAC Niñas mencionan que en las primeras etapas de planeación realizaron una investigación para conocer cómo se distribuía la atención dirigida a niñas y mujeres en el país, misma que no pude conocer debido a que ninguno de los directivos la pudo localizar entre sus archivos.

Pablo comenta que uno de los primeros acercamientos a esta investigación fue durante un encuentro de más de ochenta organizaciones especializadas en infancia y adolescencia, organizado por una fundación mexicana especializada en infancia, donde se realizó una revisión del estatus de las instituciones dedicadas a la atención de población femenina. “No me acuerdo las cifras exactas, pero era como si el 80% la llevaran religiosas y solamente el 30% tenían una terminal de formación, pero un 90% de esa formación era peluquera, costurera, la muchacha de la casa” (Pablo, comunicación personal, 2018).

Lo que revelaba este estudio es que la mayoría de las instituciones dedicadas a niñas y mujeres tenían un enfoque tradicional, conservador y religioso, y que, además, no ofrecía la posibilidad de que las usuarias se desarrollaran de forma integral en dimensiones y aspectos profesionales distintos a los estereotipos clásicos de género y de clase social, en los que ese tipo de oficios eran la única alternativa.

Para ese entonces, el modelo educativo del IPODERAC se encontraba consolidado y había desarrollado una metodología que, de acuerdo con Pablo, incluso el Centro de Estudios Educativos reconocía que no habían identificado en otras instituciones. “A lo que se referían era precisamente a ese sentido de libertad para la decisión, que ellos sentían como lo más poderoso que podía tener la institución” (Pablo, comunicación personal, 2018, p. 13).

Entre las primeras decisiones estratégicas que se tomaron, estuvo el crear un espacio nuevo para las niñas y mujeres en un lugar físico distinto al IPODERAC original, a pesar de que se tenía un terreno lo suficientemente amplio para construir las casas, talleres y otras instalaciones en la misma ubicación. Algunas de las ideas que motivaron esta decisión por parte del equipo operativo fueron que era necesario dividir por género a las NNA del IPODERAC para brindarles una mejor atención, en condiciones y espacios donde tuvieran las herramientas para llevar a cabo sus procesos personales sin relaciones ni distracciones que les impidieran continuar con el trabajo de introspección necesario. Esto consideraba también la prevención de relaciones sexoafectivas y sus implicaciones durante la estancia de las NNA en la institución (posibles deserciones, la falta de compromiso con sus procesos personales, embarazos, consumo de sustancias psicoactivas, entre otros), pues resultaban inconvenientes para llegar exitosamente al final del proceso formativo que proponía el IPODERAC (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Por estas razones, uno de los primeros pasos para crear el Ipoderac Niñas fue buscar un terreno para la construcción del nuevo plantel. En el 2014, el ayuntamiento de Atlixco realizó la donación del terreno donde se ubica el Ipoderac Niñas gracias, en gran medida, a Carolina. (Gerardo, comunicación personal, 2018). En este mismo año se inició el proyecto arquitectónico y, a finales de noviembre del 2014, se hizo el evento de colocación de la primera piedra de la construcción. Sin embargo, desde ese año se tuvieron diversos contratiempos que retrasaron la

construcción del plantel. En el Informe Anual del IPODERAC 2015, se explicaba que “el desarrollo del nuevo Ipoderac para Niñas ha sido un largo proceso lleno de aprendizajes y que, sin duda, nos ha planteado grandes retos (...) Nuestra prioridad ha sido el poder tener desarrollado el mejor proyecto pensado a futuro”. (IPODERAC, 2016, p. 9)

Hilda reflexionaba que hacer consciencia sobre la magnitud, el alcance y el impacto del proyecto fue algo totalmente distinto a la creación del IPODERAC en sus inicios. “Ahora, al hacer una cosa integral y todo junto, pues implicaba un esfuerzo gigantesco que me da muchísimo gusto que se va a poder llevar a cabo (...) Es un proyecto muy bonito que a Puebla le hace mucha falta” (Hilda, comunicación personal, 2018).

El liderazgo de la creación del IPODERAC Niñas la empezaron llevando Carolina y Pablo, incluyendo al equipo educativo en las planeaciones y las campañas de procuración de fondos. El entonces director consideraba entre sus planes contratar a consultores externos para la adaptación del modelo formativo y la capacitación del nuevo equipo, planes que finalmente no se llevaron a cabo.

En un inicio se trazó un plan por etapas para crear la nueva institución, conformado por cuatro pilares: El modelo educativo adaptado para niñas y mujeres, la capacitación para colaboradoras y colaboradores, la búsqueda de niñas y adolescentes con el perfil de ausencia de cuidados parentales, y la construcción de la infraestructura de la nueva institución.

Las razones que complicaron los inicios del proyecto fueron variadas: Hubo cancelaciones de donativos, conflictos internos de fundaciones que se habían comprometido a realizar donaciones, dificultad en conseguir las licencias y permisos necesarios para construir, entre otras. Uno de los factores más importantes que influyeron en el retraso del proyecto, fue que entre 2015 y 2019 se dieron diversas tensiones de liderazgo en el IPODERAC y un clima laboral confuso en

la institución. La construcción del IPODERAC Niñas continuó, sorteando obstáculos de distinta índole: administrativos, legales, ideológicos, financieros y, sobre todo, de falta de organización y delegación efectiva de actividades y responsabilidades (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

A pesar de estas dificultades, tanto las y los consejeros como el personal directivo del IPODERAC decidieron continuar con la procuración de fondos y la planeación para construir la nueva institución para las niñas y mujeres, especialmente después de haber identificado que era una necesidad imperante en el país.

Tal como retoma Segoviano (2017), las decisiones de las organizaciones ocurren en el presente, son acontecimientos que surgen, desaparecen y únicamente pueden ser vistas en retrospectiva. En el presente se crean los acontecimientos, para lo cual se miran los acontecimientos pasados y se decide con base en ellos, pensando en el futuro. A su vez, el futuro es siempre incierto, no se puede controlar y sólo se puede suponer (p. 7). El Ipoderac Niñas representó, desde el momento de su planeación, un parteaguas para la historia de la institución y de las decisiones que tendrían que tomarse a partir de esta concepción. Desde el diseño del proyecto, las personas involucradas, las nuevas medidas que tendrían que implementarse y su adaptación al contexto.

En este primer momento, se definieron los antecedentes institucionales que darían pie al diseño del nuevo proyecto, las personas implicadas en diseñar el proyecto en sí mismo, la adaptación del modelo educativo con los valores de esfuerzo y libertad de decidir como base y los retos pedagógicos y organizativos al interior que eso representaría, la decisión de construir un nuevo plantel en un espacio físico distinto y la enorme labor de procuración de fondos que eso implicaría, la capacidad de dialogar con el entorno y adaptarse a las innovaciones educativas y

sociales, las expectativas de instituciones gubernamentales y de otras organizaciones asistenciales que veían en el IPODERAC un modelo a seguir.

Al momento de tomar la decisión de construir el Ipoderac Niñas y, sobretodo, de comunicarla hacia el interior de la organización y a su entorno, se creó un límite que definía una y otra etapa en la historia del IPODERAC, aún cuando el proyecto se hubiera cancelado en algún momento. Se hizo una transformación en todo el sistema.

### ***La división del liderazgo institucional***

Luhmann entiende a las premisas de decisión como la plataforma a las decisiones organizacionales y que establecen criterios que delimitan el horizonte de lo que se puede decidir, operando como redundancias que reducen la carga de información a un formato soportable. (Espinosa, 2016, p. 66) Las premisas de decisión operan mediante tres elementos principales: Los programas de decisión, las vías de comunicación y el uso de personal.

Los programas de decisión en el concepto sistémico de organización se comprenden como tareas de la organización que son asignadas (Luhmann, 2010, p. 299), como lo pueden ser los perfiles de puesto, los manuales y las actividades operativas cotidianas de las cuales ya se conoce su funcionamiento. Por otra parte, está la elección de las personas apropiadas para desempeñar funciones o puestos y tomar decisiones (p. 275). Por último, con las vías de comunicación se deciden las competencias asignadas para tomar decisiones entre las distintas jerarquías de la organización (Espinosa, 2016, p. 66).

Es por esto que la estructura organizacional y elección de las consejeras y las directivas que estarían participando directamente en la creación del IPODERAC Niñas resultó fundamental para sentar las bases sobre las que el proyecto seguiría avanzando.

Desde el 2012 se habían dialogado y elaborado políticas institucionales para reestructurar al Patronato como Consejo Directivo del IPODERAC por medio de un manual que establecía las funciones, responsabilidades y obligaciones de las personas consejeras de la institución. Este proceso, materializado en un manual, fue encabezado por Pablo y Carolina y se elaboró teniendo como principales propósitos pensar en una estrategia para incluir a nuevas personas dentro del Consejo, así como delimitar los periodos en los que los miembros iban a asumir los cargos de la presidencia, la secretaría y la tesorería. “Pablo traía en su cabeza que quería reestructurar el Consejo, pero yo no tenía idea, fue un trabajar juntos, capacitamos al Consejo y fuimos entendiendo las necesidades” (Carolina, comunicación personal, 2018).

Finalmente, en 2015, Hilda le cedió a Carolina la presidencia del Consejo Directivo después de 27 años y, entre los primeros cambios que implementó, estuvo el invitar a más personas a ser parte del Consejo. Decidir qué personas pueden ser parte del Consejo Directivo es un asunto complejo, pues además de considerar que las y los consejeros puedan aportar ya sea con relaciones y capital social, con recursos económicos o con trabajo voluntario a la institución; tienen que ser afines a la misión y a la estructura del IPODERAC (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019). Carolina comentaba: “tienes que fijarte que tengan más o menos la misma ideología que quienes lo fundaron, tiene que ser gente comprometida, que tenga valores, que sea ética, que tenga principios, y que sienta que lo más importante es velar porque esta institución perdure” (Carolina, comunicación personal, 2018).

En el 2014 se hizo una campaña financiera para atraer a nuevas y nuevos donantes, que sirvió como base para identificar a personas que también pudieran ser parte del Consejo. La estrategia que pensó la nueva presidenta junto con su esposo, Julián, fue invitar a otras parejas con la idea de lograr consolidar un proyecto en conjunto que beneficiaría a otras personas de la



sociedad. Hilda opinaba que “fue súper atinada la idea de que invitaran ahora a matrimonios al Consejo, porque los dos trabajan en algo que les gusta a ambos, los dos van a las juntas, los dos se acompañan, los dos se apoyan” (Hilda, comunicación personal, 2018). Para el 2015, dos nuevas parejas se integraron al Consejo.

Clara y Alfonso fueron una de esas parejas. Alfonso es un empresario que también se ha dedicado a la política en Puebla y Clara es dentista, después de casarse se dedicó a la crianza de sus hijas e hijos. Desde pequeña estuvo involucrada en actividades de altruismo, pero no fue hasta que llegó al IPODERAC que formalizó su involucramiento con una institución.

Olivia y Adrián son el otro matrimonio al que invitaron Carolina y Julián. Olivia nació en España y llegó a vivir a México siendo niña, por lo que cuenta que una de las cosas que más le impresionaron era que “no estaba acostumbrada a ver esta pobreza, aunque España venía de una guerra, no veías gente pobre en las calles y me impresionó mucho” (Olivia, comunicación personal, 2018). Estudió derecho y posteriormente siguió estudiando, entre otras cosas, nutrición, medicina alternativa y psicoterapia Gestalt. Adrián, por su parte, es empresario y se dedica a proveer materia prima en la industria de los lácteos.

Clara cuenta que la forma de invitarlos fue que “nos plantearon a mi esposo y a mí este proyecto como parte de un desarrollo o desenvolvimiento para pareja, para que nos uniéramos un poco más en un proyecto. A mí eso me gustó mucho” (Clara, comunicación personal, 2018). Por su parte, Olivia platica que para ella fue un motivo de alegría que su esposo decidiera unirse al proyecto: “la etapa de vida en la que estamos él y yo, nos da mucho sentido de vida hacer una labor juntos de este tipo, nutre mucho a la pareja y nos nutre como seres humanos haciéndolo juntos” (Olivia, comunicación personal, 2018). De esta forma, las dos nuevas parejas entraron con

entusiasmo y voluntad de trabajar en la línea que tenía el IPODERAC, explorando diversas estrategias, relaciones y capitales para contribuir a la institución.

Mientras el Consejo Directivo se reestructuraba y el IpoDERAC Niñas tenía avances en temas de procuración de fondos y construcción, el IPODERAC se enfrentaba a nuevos retos organizacionales. Para mediados del 2016, después de una serie de tomas de decisiones en las que Pablo no concordaba y dificultades económicas para la institución, anunció su salida del IPODERAC, después de 15 años de haber laborado ahí.

Él comenta que esta decisión fue muy difícil: “En instituciones como estas es imposible estar en ese tipo de puestos sin tener un desgaste humano, de ideas, de todo, y eso al final te cobra sus facturas” (Pablo, comunicación personal, 2018). El tiempo que transcurrió entre su renuncia y su salida fue de aproximadamente un mes, en el que se presentaron diversos contratiempos para entregar su puesto y había mucha incertidumbre tanto para el Consejo Directivo como para el equipo operativo de lo que sucedería a su partida.

A la salida de Pablo del IPODERAC en 2016, Carolina tomó la batuta de la construcción y la procuración de fondos del IPODERAC Niñas, sin contar con procesos suficientes y claros que permitieran que el equipo educativo aportara sus comentarios y opiniones de forma efectiva. Por otra parte, Indalecio y Paloma tomaron las riendas de la búsqueda y selección de participantes del nuevo plantel, tanto de las usuarias como del personal educativo que formaría parte del nuevo equipo. Hasta el 2019 se contaba con la sistematización del proceso de construcción y con la propuesta educativa para niñas (misma que se modificaba constantemente), no así del proceso de búsqueda de las participantes que diera cuenta de las dificultades, retos, logros y avances del mismo (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

En agosto de ese año, y en el marco de la celebración de los 50 años del IPODERAC, la dirección general fue asumida por Jacobo. Originario de la región del Bajío, se formó como sacerdote jesuita, sin embargo, ya tenía algunos años que había dejado de ejercer como tal. Entre sus estudios, contaba con especialidades en filosofía, ciencias sociales y una maestría en psicoterapia Gestalt. Aunque en un inicio Jacobo tuvo reservas para incorporarse al IPODERAC debido a las dificultades de financiamiento que experimentan todas las organizaciones asistenciales en general, él explicaba: “decido decir que sí por el modelo educativo, por los fundamentos filosóficos y antropológicos que me decían que tenían” (Jacobo, comunicación personal, 2018, p. 6), refiriéndose a la filosofía de Xavier Zubiri, en quien se basaba la propuesta educativa del IPODERAC.

La transición del liderazgo de la institución no fue sencilla principalmente por tres factores: Por un lado, históricamente la dirección general había sido asumida por personas que ya formaban parte del equipo y que conocían el funcionamiento del IPODERAC, la sistematización de información en la institución no era abierta para todas las personas de la organización, ni sistemática, y, por otra parte, había también un antecedente en el que el director educativo asumía ese puesto. Estos dos factores propiciaron incertidumbre y hostilidad en el ambiente laboral cuando el Consejo Directivo decidió nombrar director general a una persona externa (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Luhmann entiende las premisas de decisión como la plataforma de las decisiones organizacionales sobre las cuales es posible tomar decisiones de forma que se reduce la incertidumbre y la posibilidad de riesgo para el sistema. Durante los años que resultaron vitales para crear el Ipoederac Niñas, los tres elementos que componen a las premisas de decisión de

acuerdo con Espinosa (2016), se encontraban vulnerables debido a los cambios, las crisis y las tensiones organizacionales internas que estaba atravesando la institución en ese momento.

Por un lado, había una deficiencia en la sistematización y transparencia de los programas, expedientes, planes institucionales, entre otros factores que constituyen los programas de decisión. Por otra parte, se estaba cuestionando la elección de las personas apropiadas para los puestos de toma de decisión, y, finalmente, tampoco existía claridad en las vías de comunicación para tomar decisiones debido a las tensiones entre el director educativo, el director general y la presidenta del consejo para desempeñar sus funciones y tomar las decisiones necesarias de acuerdo a sus competencias, sus puestos y su nivel de responsabilidad dentro de IPODERAC.

### ***Motivos y temas en la historia del IPODERAC***

De acuerdo con Preza-Lagunes et al (2017), la teoría de sistemas sociales retoma dos comprensiones principales de la cultura organizacional: Por un lado se compone de estructuras, rutinas y normas que rigen las relaciones al interior de la organización, y por el otro, la importancia que las personas dan a los símbolos, rituales, historias y la interpretación que se les da a los eventos, las ideas y experiencias vividas en la organización. Es a partir de estas interpretaciones, el sistema se dinamiza para generar acciones que reducen la complejidad de las relaciones y permiten la comunicación de los elementos del sistema (p. 124).

Existen motivos, temas y conceptos en el IPODERAC que subsisten en el debate institucional y que han sido abarcados desde diferente perspectiva, en parte por el contexto que antecede a las personas del Consejo o de la Dirección y que, por lo tanto, dan lugar a interpretaciones distintas para los eventos y experiencias de la organización.

Luhmann (2010) considera que los motivos son formas de la comunicación que adjudican fundamentos para acciones determinadas, como intenciones, justificaciones, entre otras. Por otra parte, el autor explica que un tema se da cuando una decisión es redundante, por lo que los temas ayudan a las organizaciones a recordar decisiones pasadas y a predecir cómo se tomarán decisiones en un futuro (Segoviano, 2012, p. 9).

Entre los temas más importantes para discutir acerca de una organización dedicada a formar niñas y niños estuvieron la educación, la comunicación y el liderazgo; mismos que se relacionan con sus procesos y la forma en que se compagina la apuesta institucional con los resultados que se obtienen del trabajo que realiza el IPODERAC con los jóvenes. En las entrevistas realizadas encontré, además, que, si bien el hecho de trabajar cada uno desde su puesto en el IPODERAC era siempre en beneficio de las NNA, a cada una y uno de ellos les motivaba e impulsaba algo distinto, más allá de la institución misma. Para las personas entrevistadas, los grandes motores de querer construir para y con el IPODERAC fueron principalmente los temas de espiritualidad, altruismo, trascendencia, la educación y la importancia de la familia.

***a. Espiritualidad, trascendencia y altruismo.*** La espiritualidad es un aspecto fundamental entre las personas que lideran el IPODERAC. Desde los inicios, la institución fue concebida desde una inspiración cristiana, en la que los valores del cristianismo estaban presentes tanto en Emilia como en los demás miembros del grupo. La mayoría de las personas que conformaban el Consejo Directivo hasta el 2019, eran de religión católica y compartían valores y creencias que influían en su motivación para estar en el IPODERAC, misma que se extendía a su implicación en el proyecto del IPODERAC Niñas.

La espiritualidad compartía algunas características en común entre las personas que participaron en la creación del proyecto para mujeres que permeaba también la forma en que veían a la población en situación vulnerable que se buscaba atender y su manera de involucrarse en dicha atención. No obstante, esta dimensión ha sido entendida desde distintas aproximaciones por parte del Consejo y por la Dirección.

Algunas de las características en común eran que Dios que puede ser un apoyo y un soporte en la vida de las personas y en su resiliencia. Jacobo explicaba que “te puedes abrir a la experiencia de que hay algo más que tú mismo, no colocar tus fuerzas solamente en ti, sino en alguien más, podemos llamarlo Dios, Jesús, Virgen María, en el cual te puedes apoyar para salir adelante” (Jacobo, comunicación personal, 2018). Para Olivia, esta confianza en algo más grande también abarcaba a otras personas de la sociedad, “la verdadera religión es la que te hace ser más amoroso, más consciente de que el otro eres tú, es como un espejo donde estás mirando, eres tú” (Olivia, comunicación personal, 2018).

La fe en Dios era entendida como la clave para superar dificultades era una idea que había ayudado a gran parte de las y los consejeros a entender la problemática de ausencia de cuidados parentales y, a la vez, tener esperanza alrededor de la idea de libre albedrío para poder romper estructuras sociales y construir la alternativa de vida que representa la institución. Otra coincidencia era que muchos de los directores y miembros del Consejo encontraban en el IPODERAC una experiencia religiosa y la presencia de Dios (Diario de campo, comunicación personal, 2017-2019).

Por otra parte, directores como Pablo y Jacobo abordaban la espiritualidad como un elemento transversal en la vida que necesitaba verse y vivirse en todas y cada una de sus dimensiones, por lo que, a diferencia del Consejo, no consideraba necesario contar con un

programa especial o particular de espiritualidad dentro del IPODERAC (Jacobo, comunicación personal, 2018; Pablo, comunicación personal, 2018).

Es posible inferir que una de las motivaciones para ser parte de un proyecto como el IPODERAC es poder cristalizar en la organización una experiencia espiritual que comprende la existencia de algo más grande que el ser humano en que se puede confiar, y la posibilidad que brinda esta creencia para conectar con otras personas de forma consciente, compasiva y amorosa. Sin embargo, existían también algunas diferencias en que estos conceptos eran vividos.

Si bien los directores que más mencionaron la espiritualidad como una dimensión a ser trabajada de manera transversal, para las y los consejeros se traducía en, por ejemplo, la capacidad de trascender, entendiendo la trascendencia como algo que persiste en el tiempo más allá de las personas.

Al preguntar de forma qué significaba la trascendencia para las consejeras pude notar que el significado era, en general, interpretado de forma individualista, apelando a su percepción personal de ayuda, al reconocimiento de su trabajo y a la memoria de su paso por la institución. Por ejemplo, para Olivia, estar en el IPODERAC significaba una oportunidad de incidir en el mundo a través de una obra específica. “Me encanta el proyecto (...) es una oportunidad de poder sentir que estás dejando huella en alguien mucho más allá que tu propia familia, pienso que es una manera de dejar huella en el mundo” (Olivia, comunicación personal, 2018). Hilda, por otra parte, comentaba que “trascender y dejar algo para siempre, es lo más importante (...) Yo creo que sí he trascendido en lo que dejé en el IPODERAC y lo que pude hacer a través de tantos años” (Hilda, comunicación personal, 2018).

En esta misma línea, Carolina hablaba sobre su gestión como presidenta del Consejo: “Yo me puedo salir tranquila del IPODERAC con un consejo fortalecido, el Ipoderac Niñas trabajando,

los directores y las cabezas bien preparados, y suficiente dinero. Ya con eso yo siento que trabajé bien por mis objetivos” (Carolina, comunicación personal, 2018). Las tres consejeras mencionaban su propia percepción sobre su trabajo y, además, en la percepción que las otras personas del consejo o la dirección del IPODERAC tengan sobre el mismo.

Otro de los temas que fundamenta la motivación de las y los consejeros era el altruismo o la ayuda a la sociedad. Es importante mencionar que el altruismo como virtud o como cualidad, fue un tema que surgió únicamente en las entrevistas con las y los consejeros, no con las y los directores. Más allá del trabajo voluntario de los miembros del Consejo Directivo, fueron solamente los dos primeros directores, Arturo y Fabián, quienes hablaron sobre las y los voluntarios que colaboraban en el IPODERAC. Los demás directores no consideraron relevante mencionarlos para hablar del trabajo operativo, la forma en que participan dentro de la estructura organizacional, o para incluirlos en la planeación estratégica.

Para el Consejo Directivo, en cambio, el trabajo voluntario y el ánimo altruista de las personas era fundamental para sostener el trabajo que se realiza en el IPODERAC, para incorporar nuevas ideas y también para enriquecer la diversidad de actividades y experiencias dentro de la institución (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019). Sin embargo, esta visión era frecuentemente confundida con una incapacidad para seleccionar adecuadamente las propuestas de donativos, servicios o trabajo voluntario que eran ofertadas al IPODERAC, creando en muchas ocasiones conflictos en la organización.

Tal como se mencionaba en el contexto de México, la perspectiva con la que se entienden y se atienden las personas que requieren de ayuda en el país ha cambiado con el tiempo. Si bien en el siglo XIX el Estado tomó la responsabilidad de coordinar la beneficencia social, la Iglesia y otras instituciones siguieron liderando acciones asistenciales (Zúñiga, 2005, y Peña, 2009). No fue



hasta después del temblor de 1985, que la sociedad civil organizada empezó a transitar del enfoque asistencialista-caritativo a enfoques desarrollistas, sustentables u orientados al cambio social (Collin y Molina, 2009), sin embargo, esta transición no ha sido absoluta y siguen conviviendo diversos enfoques de ayuda. Es el caso del altruismo en el Consejo en el IPODERAC, que era frecuentemente visto desde una postura asistencialista.

Carolina reflexionaba que su forma de entender la ayuda era “Lograr que se cumplan sueños, objetivos o necesidades de las otras personas. ¿Cómo los puedes ver? Pues a veces no los ves, sientes que lo haces. A veces no sabes si se llegó, se cumplió, pero ahí estás” (Carolina, comunicación personal, 2018). Por su parte, Olivia hablaba de la importancia del bienestar que le producía el brindar apoyo a los demás: “Cuando ayudas (...) es una manera de sentirte más nutrido por dentro, más feliz, que tu vida tiene otro sentido, como si tu vida se volviera más valiosa, porque la compartes con más personas” (Olivia, comunicación personal, 2018)

Este tipo de frases eran utilizadas en la cotidianidad del IPODERAC y englobaban significados diversos. Uno de ellos era entender la ayuda como algo valioso desde cómo es percibida por quien está ayudando, aún sin saber si impacta o cómo impacta, pero el “sentir que se hace” es suficiente motivo para continuar ofreciendo ese apoyo de la misma manera, sin necesariamente analizarla o evaluarla con respecto a algún indicador u objetivo en específico.

Otra perspectiva era la que conllevaba una carga religiosa o moral del deber ser. Olivia hacía una reflexión al respecto en la que participar en fundaciones u organizaciones de la sociedad civil le había hecho pensar que ayudar “es un acto que suena generoso, pero en el fondo te mueve una necesidad que satisfaces como persona porque cuando vas a dar, es en realidad cuando recibes, porque estás llenando ese -tal vez- vacío de amor que tú tienes” (Olivia, comunicación personal, 2018). Por otra parte, Julián mencionaba que “debemos darle y devolverle a la vida, a la sociedad,

parte de lo que hemos recibido de educación, de bienestar; compartirlo con otra gente que no ha tenido la misma fortuna (...) es parte de la trascendencia que debemos tener” (Julián, comunicación personal, 2018).

Entre las personas del Consejo, existía una idea generalizada que consiste en apostar por la buena voluntad, la empatía y la generosidad de las personas, que ellas esperan encontrar en prácticamente cualquier otro ser humano. Una frase que se repetía mucho dentro del IPODERAC en procuración de fondos, es que las personas donan a las personas que creen en una causa, más que a una causa que puede quedarse en la generalidad, en el anonimato o en lo intangible. Julián lo explicaba de esta forma: “la gente quiere ayudar, existe el sentimiento de las personas para ayudar a los demás, aunque a veces no saben cómo. Uno tiene que ser el facilitador de las cosas buenas y salirlas a buscar” (Julián, comunicación personal, 2018).

Si se considera que existe en el país una desigualdad socioeconómica estructural que pesa mucho más que los méritos que puede hacer una persona por sí sola para cambiarla; desde estas aproximaciones el ayudar se puede entender como una obligación moral hacia el prójimo y hacia quienes tienen menos recursos y que es, a su vez, una forma de nutrir el espíritu personal de cada uno. Carolina comentaba que “los que tenemos oportunidades no tenemos privilegios, tenemos compromisos” (Carolina, comunicación personal, 2018).

Existía entonces en el Consejo un convencimiento de que el cambio social se puede construir desde la voluntad y las acciones individuales y que cada aportación, por pequeña que sea, tiene un impacto en un bien mayor. “No vas a poder cambiar nunca el mundo ni vas a poder lograr que no exista desigualdad, que no exista sufrimiento -eso sería maravilloso-, pero puedes tú ayudar a que algo cambie” (Carolina, comunicación personal, 2018). Desde la perspectiva de los directores, el cambio de paradigmas se veía reflejado en otras acciones, desde la espiritualidad de

forma transversal en diversos ámbitos de la vida, y también a través de procesos formativos, de crianza y de educación, de los cuales hablaré más adelante.

Resulta interesante que, si bien las consejeras veían al IPODERAC como un medio para trascender, no mencionaban explícitamente el impacto que tiene su trabajo en la formación de los niños, niñas y jóvenes. Lo más cercano que puedo encontrar sobre este aspecto es que el Ipoderac Niñas esté funcionando, entendiendo con ello que a través de una sólida base institucional se puede lograr la transformación esperada en las y los usuarios. Estas coincidencias en la concepción de trascendencia como motivo, llevada a un plano de reconocimiento, de permanencia en el tiempo y la memoria, resulta tener mayor impacto a nivel individual que colectivo.

**b. Educación.** En la construcción de una institución que tiene como centro de su discurso la educación de NNA sin cuidados parentales, es importante conocer cómo las y los líderes del proyecto concebían los procesos que se llevaban en el IPODERAC. La institución contaba, al menos hasta el 2019, con un modelo educativo que se ha construido con base en la experiencia propia de la institución y con la ayuda del Centro de Estudios Educativos (CEE).

La propuesta educativa estaba inspirada en la filosofía humanista de Xavier Zubiri, en la que el planteamiento principal era desarrollar en las NNA un proceso de humanización que les permitiera reconstruirse. A través de programas de intervención, se atendían necesidades como el fortalecimiento de la inteligencia emocional, la resiliencia, la motivación para construir planes a futuro, la educación sexual, la prevención de adicciones, entre otras (IPODERAC, 2019, p. 17).

Entre los programas formativos se encontraba el de desarrollo humano, donde los niños y adolescentes desarrollaban hábitos de higiene, salud, y sabía identificar situaciones de riesgo. Con la formación académica, se trabajaba en conjunto con psicopedagogos para mejorar el desarrollo

de su aprendizaje y de competencia académica, fortaleciendo cuestiones tanto cognitivas como conductuales para favorecer la socialización y una plena inclusión escolar (p. 18).

El modelo de formación para el trabajo se reestructuró para que, a través de ciclos de trabajo en talleres educativos y productivos tales como jardinería, mantenimiento, hortalizas, reciclaje, reforestación, cabras, entre otros; los niños y jóvenes desarrollaran una competencia laboral en tres ámbitos: conocimiento, habilidad y actitud, en la que tuvieran un proceso de elección vocacional, académico y profesional, y vivieran una experiencia laboral externa al IPODERAC (p. 18).

El modelo de formación para el trabajo fue altamente innovador en las décadas de 1980 y 1990 y, posteriormente, propició que al tomarlo como base, se desarrollara la metodología necesaria para fortalecer otras dimensiones como la emocional, la académica y la preparación para la vida independiente que, hasta mediados de 2019, consistía en que las y los usuarios elegían su formación técnica y/o profesional y planeaban una ruta crítica con los pasos necesarios para alcanzar sus metas propuestas, acompañados por el personal educativo (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019). La formación para la vida independiente quedaba descrita en la propuesta como “asumir la libertad personal a través de capacidades y acciones. Es un periodo de reconocimiento de lo que se puede hacer y la resignificación de sus dificultades” (Urrutia et al, 2011, p.32).

Para la mayoría de las personas entrevistadas, la riqueza del modelo educativo residía en el poder de reconfigurar las condiciones de vulnerabilidad con la que los NNA llegaban a la institución en un modo de vida distinto, más armónico con lo que espera la sociedad de los individuos. Leonardo reflexionaba que de las cosas que más le gustaban del IPODERAC estaba “la capacidad de poder transformar la vida de alguien que puede llevar una vida desgraciada (...)

a ser una persona escuchada, una persona feliz, todo lo que puede desparramar de bien en los demás” (Leonardo, comunicación personal, 2018).

Las y los consejeros y directores atribuían esta transformación a distintas causas que se complementaban entre sí y podrían englobarse en la cultura del esfuerzo propiciada por la formación laboral, la resiliencia emocional y el perdón, la espiritualidad y la educación como detonadores de cambio social, la reinserción en la sociedad como personas productivas en el sistema, y, aunque no ha logrado implementarse del todo, el reconocimiento de las NNA como sujetos de derecho y capaces de tomar decisiones sobre su propia vida (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

No obstante, había algunas lagunas entre lo que se decía en el discurso y se tenía en las prácticas cotidianas. Durante la indagación inicial que realizó Jacobo al entrar al IPODERAC, encontró que, para su sorpresa, las bases teóricas y filosóficas del modelo habían mutado con el tiempo y con las personas que estaban a cargo de la institución. “Se habían modificado cosas en los discursos, por ejemplo, antes se hablaba más de Xavier Zubiri, ahora ya no se le menciona, sabiendo que ahora más bien está ganando un discurso desde la psicología conductiva” (Jacobo, comunicación personal, 2018).

Por otra parte, había una falta de cuestionamiento y criticidad respecto al modelo de formación laboral, que había sido desde el inicio una propuesta de valor del IPODERAC que le ha traído diversos reconocimientos de fundaciones, universidades e instituciones gubernamentales.<sup>3</sup> Pablo comentaba que en esta visión se concebía al trabajo como la mejor opción pedagógica para formar al tipo de personas que atendía el IPODERAC, basada en el esfuerzo orientado a la

---

<sup>3</sup> El Premio Humanitario Luis Elizondo, por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en 1992; el Premio Compartir en la categoría de Educación, por Compartir Fundación Social en el 2002; el Premio Razón de Ser por Fundación Merced en 2002; y el Premio Estatal a las Asociaciones Civiles Destacadas, por el Sistema Estatal DIF Puebla en 2013; entre otros. (IPODERAC, 2021)

productividad. Él entendía que esta tradición y filosofía educativa la habían creado personas que venían de “familias muy trabajadoras, familias de empeño; pero dentro de una dinámica familiar y dentro de un contexto diferente donde tus papás fueron a universidades y tienen doctorados, viajaste por el mundo y entiendes la vida desde otra perspectiva” (Pablo, comunicación personal, 2018). Esto se puede interpretar de forma que, mientras que para los directores anteriores el trabajo significaba un medio para encontrar sentido y valor a una vida caracterizada, entre otras cosas, por comodidades y privilegios; para los niños y jóvenes que venían de contextos vulnerables probablemente la idea del trabajo no funcionaba de la misma forma para dignificar su propia vida.

El modelo educativo en su totalidad había funcionado para generar una cultura y una tradición donde se valora la resiliencia a través del propio esfuerzo. Paloma retomaba que este aspecto era de los más importantes a considerar para la cimentar las bases educativas del IpoDERAC Niñas: “tienes que generar una cultura en un lugar para insertar a alguien, y transformarlo, guiarlo a donde tú quieres. Tendríamos que generar una cultura de solidaridad y de esfuerzo, para que ellas mismas puedan brindarle este soporte” (Paloma, comunicación personal, 2018).

Para las personas entrevistadas era prioritaria la fortaleza emocional enfocadas en procurar el bienestar y la felicidad de las NNA. Carolina enfatizaba que este aspecto era clave para el éxito del programa: “Tendremos que trabajar muchísimo la inteligencia emocional para que ellas cambien lo que vayan a vivir después en el ámbito en que le toque, en lo que escoja. Que sea feliz, que es parte de la misión del IPODERAC” (Carolina, comunicación personal, 2018).

Para mayoría de las personas del Consejo, el trabajo por la felicidad de las NNA consistía, en parte, en una especie de inversión social para evitar y revertir las causas de malestares sociales, principalmente aquellos que se trataban de violencia e inseguridad. Ejemplos de esto son algunos comentarios como “Si logramos que la niñez sea sana, tendremos adultos sanos. Todas las personas

que andan secuestrando, robando, matando, los gobernantes estos; no creo que hayan tenido una infancia feliz” (Olivia, comunicación personal, 2018), o como el de Julián: “lo que más me ha gustado es ver a los egresados: chavos que podrían haber sido violentos, disfuncionales, drogadictos, incluso haber estado ya muertos; hoy tienen un trabajo, una familia, hijos, una vida diferente” (Julián, comunicación personal, 2018).

Esta misma perspectiva de inversión social variaba del enfoque que tenían Indalecio y Paloma, misma que consideraban vital para la transformación de vida de las NNA. “La inversión en la educación debe ser más grande, (...) creo que podríamos enseñarles a los niños y jóvenes a aprender de manera diferente, a ser críticos, a poder cuestionarse sus propios modos de vida” (Paloma, comunicación personal, 2018). En la misma tónica, Indalecio afirmaba que “mi principal motivación ha sido la educación como forma de cambio social y qué mejor nicho que este, con chavos que necesitan primero una transformación ellos para poder hacer una transformación social desde sus familias, su entorno, sus amigos” (Indalecio, comunicación personal, 2018).

Ambas visiones coincidían en lo relevante de fomentar un tipo de educación que fortaleciera la autoestima de las NNA, la confianza y la seguridad en sí mismas, era que constituía la base para que entonces se pudiera hablar de un cambio profundo y que, complementado con las competencias laborales y académicas de forma integral, se lograra romper los ciclos que replicaban y originaban los sistemas sociales de vulnerabilidad.

Retomando a Amartya Sen y a Martha Nussbaum (como se citó en Instituto Nacional de las Mujeres et al, 2016) y su enfoque de vulnerabilidad, éste abarca también las capacidades humanas y a las posibilidades de actuar con libertad.

Las capacidades reales dependen del poder que mujeres y hombres tienen (...) como no estar sujetas a la violencia física o el abuso, hasta la posibilidad de

desarrollar sus propios talentos. Así, para definir las capacidades es necesario enfocarse en las libertades que una persona tiene para ser o hacer determinadas cosas”. (p.13)

Esta visión reconoce y señala los espacios que, además de la fragilidad individual y de la estructura social que vuelve al ser humano vulnerable, la vulnerabilidad también puede ser propiciada por la falta de poder de decisión o de agencia, además de las desigualdades de oportunidades económicas, sociales, culturales y políticas; mismas que pueden analizarse en cualquier etapa de vida de las personas.

No obstante, conocer de manera aproximada o exacta si los resultados del modelo en los egresados han cumplido con las expectativas esperadas es complicado debido a que, hasta el momento de la investigación, se contaba con algunos estudios de egresados (Arturo, comunicación personal, 2018; Fabián, comunicación personal, 2019) que no eran conocidos al interior de la institución ni estaban disponibles para su consulta.

Además, las personas más cercanas a las NNA mantenían el acompañamiento y tiempo después el contacto con ellas más desde una aproximación de tipo familiar (específicamente paternal) o amistoso, pero que no se encontraba plasmado en programas o estrategias institucionales. De cualquier manera, estos estudios no eran sistemáticos ni periódicos, por lo que evaluar el alcance y los resultados a largo plazo era complicado.

Luhmann (2010) considera que los motivos son formas de la comunicación que adjudican fundamentos para acciones determinadas, como intenciones, justificaciones, entre otras. Los motivos también producen una memoria del sistema y generan conexiones entre el comportamiento pasado interpretado y expectativas a futuro que influyen en la toma de decisiones



y que constituyen la cultura organizacional. Por su parte, los temas ayudan a las organizaciones a recordar decisiones pasadas y a predecir cómo se tomarán decisiones en un futuro. Es por todo esto que la peculiaridad de la cultura de una determinada organización hace referencia explícita e implícitamente a la historia propia de ese sistema organizacional (Luhmann, 2010, p. 122-123, 286; Segoviano, 2012, p. 9).

En las entrevistas fue posible identificar que, entre los principales motivos y temas que conforman la historia y la cultura organizacional de IPODERAC, estaban la espiritualidad orientada a la trascendencia y el altruismo, y la educación orientada a la cultura del esfuerzo personal como motor para la transformación, el bienestar y la felicidad. Estos elementos crean valores, creencias e ideologías que forman parte tanto de la memoria de IPODERAC como de las relaciones interpersonales al interior de la organización y con el entorno en general.

Es importante resaltar que los temas mencionados pueden ser interpretados bajo un enfoque individual del cambio social: tanto la trascendencia, como el altruismo y la educación basada en el propio esfuerzo, depositan en la voluntad de las personas la responsabilidad de ayudar a otros y de su propia transformación. Esto resulta en que la principal motivación en su trabajo se encuentra a nivel de interacciones, es decir, en el sistema que se genera por las comunicaciones entre seres humanos, y no en el nivel de la organización, en el entorno de la sociedad y donde las personas pueden desempeñar una variedad de roles en función de sus responsabilidades creadas para cumplir propósitos en específico (Rojas, 2007, p. 91-92).

Esta línea de pensamiento resulta relevante si resulta ser uno de los principales motores con que las y los consejeros realizan su trabajo, invitan a otras personas al proyecto, y consideran con estos criterios a los puestos directivos de la institución: podría significar que un peso importante de las decisiones que se toman reside en una percepción y sensibilidad individual del

impacto que tienen sus acciones, más allá de las capacidades del personal, de la institución, o de saber identificar las necesidades de las y los niños y jóvenes de forma oportuna.

Podría llegar a ser más importante este sentimiento de satisfacción individual por ayudar al momento de guiar las líneas estratégicas con las que opera la organización, dejándolas tal cual existían en ese momento, que hacer un esfuerzo por identificar necesidades de las NNA, analizar y evaluar tanto cualitativa como cuantitativamente las estrategias a través de las cuales se está ayudando y el impacto que tienen en las personas que se pretende ayudar.

Por su parte, en cuanto a la educación, el modelo educativo tenía sus bases en un modelo de formación para el trabajo orientado a la productividad capitalista que, si bien con el tiempo había ampliado sus acciones y objetivos para lograr un perfil de egreso de bienestar integral, seguía basando el éxito de los programas en indicadores como el autoestima y la felicidad de las y los egresados, la capacidad de tener un buen trabajo y formar una familia para medir si el círculo de violencia y vulnerabilidad del que provenían se había superado. Aunado a esto, no existían, hasta el 2019, estudios sistemáticos de egresados que permitieran el registro y la comparación cuantitativa y cualitativa de resultados de la propuesta educativa.

Finalmente, existían también algunas inconsistencias entre las prioridades o enfoques relevantes del documento de la propuesta educativa, las estrategias pedagógicas, el discurso de las personas directivas y el discurso de las personas consejeras. No obstante, todas compartían que dejaban gran parte del peso y la responsabilidad de la transformación personal en las NNA con una lectura limitada del entorno, enfocada principalmente en mapear y formar alianzas con las escuelas, empresas, fábricas y negocios donde pudieran formarse, que se acompañaba de un fortalecimiento también limitado de las NNA en cuanto a su capacidad de agencia y de toma de consciencia social, cultural y política sobre sí mismas y su comunidad.

Una vez que se tiene una noción de cuáles eran las motivaciones y temas principales para las y los consejeros y personal directivo de la institución, es posible hablar acerca de cómo concebían el perfil de las niñas y mujeres que vivirían en el IPODERAC y las estrategias que se planeaban diseñar para su atención.

### ***La construcción del nuevo plantel***

Para lograr los objetivos de transformación que el IPODERAC pretendía en las niñas y mujeres, se presentan diversos retos entre los que se encontraban, además de los ya planteados, la interacción del IPODERAC con su entorno: Por un lado, con la sociedad y el contexto de los lugares más próximos al plantel; las escuelas a las que asistirán las niñas y adolescentes; las fundaciones y personas donantes y sus expectativas plasmadas en proyectos; las empresas o iniciativas donde se integren a laborar; las y los educadores y psicólogos dentro de la institución; las NNA y personas adultas con las que interactúen fuera del IPODERAC; entre otros.

Luhmann (2010) explica que al decidir se define una elección, que se enfrenta a la consideración de dos tipos de posibilidades: las que están incluidas en la alternativa y las que son excluidas de ésta (p. 155). Una alternativa existe cuando una posibilidad de decisión es confrontada con una o varias otras, a condición de que sólo una de ellas pueda ser realizada. La elección obliga a renunciar a las otras. “Fácticamente, cada presente soporta el peso del problema de una nueva descripción de su pasado y del problema de una nueva proyección de su futuro” (p. 171).

Poco tiempo antes de la apertura del IPODERAC Niñas, una de las fundaciones que apoyó al proyecto solicitó información sobre cuál era la forma en que se complementaba la visión de libertad, autonomía e igualdad de oportunidades, con el planteamiento real del proyecto: El plantel se encontraba en una zona rural, rodeado de campos de siembra y colindaba con un aeropuerto.

Hasta el 2019, no había más casas, tiendas, escuelas o cualquier otro establecimiento en un radio de 2km. El transporte público más cercano pasaba por una carretera ubicada a pocos metros, pero en la que no había tampoco establecimientos cercanos. La iluminación de las calles también era escasa. Se optó entonces por plantear que el Ipoderac Niñas tuviera una barda, un vigilante de la entrada, cuya puerta estaría cerrada, y un chofer sería el encargado de llevarlas y traerlas a donde quiera que fueran. Estas medidas contrastaban con las condiciones de libertad y comunicación vial que tenía el Ipoderac para varones, y también con las estrategias en las que las mujeres podrían crecer libres, autónomas y con igualdad de género. (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019)

El nuevo plantel estaría conformado por seis casas para niñas, una casa para la directora, oficinas, talleres y áreas de servicio, así como áreas recreativas y de juego. (IPODERAC, 2019, p.11) La construcción se enfrentó a diversos cambios y ajustes entre el 2014 y el 2019, período durante el cual se tuvieron tres diseños de los planos arquitectónicos del plantel. El primero, realizado en 2014 en colaboración con un proyecto de servicio social con una universidad, presentaba inconsistencias y tuvo que ser adaptado y corregido por un despacho de arquitectos y otro de ingeniería civil. (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019)

Durante el 2017 se diversificaron las estrategias de procuración para conseguir donativos para la construcción del Ipoderac Niñas, para lo que el Consejo Directivo, liderado por Carolina, jugó un papel fundamental no visto desde varios años atrás, pues coordinó la organización de eventos que permitieron reunir a empresarios y personas en general que conocieron el proyecto del IPODERAC Niñas y decidieron donar para llevarlo a cabo. Por otra parte, fueron determinantes también los apoyos de dos fundaciones extranjeras que ya conocían al IPODERAC desde que Arturo era director y decidieron contribuir a la construcción del nuevo proyecto para mujeres.

Gracias a las acciones coordinadas entre estos actores sociales, la construcción de la primera casa para las niñas y la barda de la institución comenzó en noviembre de 2017. El proyecto arquitectónico fue licitado y la constructora “A” fue la encargada de materializar esta primera fase de construcción del Ipoderac Niñas.

La constructora A tuvo diversas dificultades en ajustar los planos arquitectónicos intervenidos ya por otras personas y en adaptarse a las características reales tanto del terreno como del flujo de dinero para financiar la construcción. Además, tuvieron atrasos en sus tiempos y calidad de entregas, alargando la construcción de la barda y la primera casa por más de un año. A mediados de 2018, se hizo una revisión de la construcción en la que se conversó con el equipo educativo sobre la funcionalidad pedagógica de la primera casa para las niñas y fue a partir de este diálogo se decidió hacer nuevos cambios y terminar la relación laboral con la constructora “A” (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Los cambios arquitectónicos fueron dirigidos, principalmente, a la funcionalidad de las casas para las niñas, considerando la dinámica de vida, actividades, necesidades y practicidad que implicaba llevar el modelo educativo en estos espacios. Basándose en la primera casa, que ya estaba terminada, se hicieron cambios donde se priorizó el uso de materiales que abonaran a la seguridad, comodidad y resistencia de la casa, pues ésta sería ocupada por, al menos, 10 personas diariamente, y con el tiempo este espacio serviría de hogar para muchas niñas y mujeres más, era necesario garantizar que el mantenimiento de la casa fuera sencillo, práctico y lo menos costoso posible. Se modificó también la distribución de espacios, pues en la primera casa quedaban muchos puntos ciegos que impedirían a las educadoras cuidar (y vigilar) a las niñas en los diferentes espacios (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Para septiembre del 2018, se contaba ya con el tercer diseño arquitectónico de las casas que consideraba los comentarios realizados por el equipo educativo del IPODERAC, así como los presupuestos actualizados a la nueva obra. Aunado a esto, estaba el factor de la presión por parte de la fundación que era la principal donante de la fase inicial del IPODERAC Niñas. Debido a que era necesario dar seguimiento y rendición de cuentas de la construcción, el proyecto pasó de estar casi exclusivamente en manos de Carolina a distribuir las responsabilidades con otras personas del equipo del IPODERAC y con una empresa que llevaría el control de trámites de la obra, considerando permisos, licencias, relación con varios proveedores, entre otras. (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019)

En enero de 2019 se comenzó a construir el área administrativa y los talleres del IpoDERAC Niñas. La nueva forma de administrar la construcción permitió que para el primer cuatrimestre de ese año se terminaran la barda, las terracerías, y, después de 17 meses, la primera casa para las niñas y mujeres en el nuevo plantel del IPODERAC, recibiendo así a 10 niñas y adolescentes que participarían del modelo educativo el 30 de abril de ese mismo año (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019). La construcción de las casas 2, 3 y 4 comenzó en mayo de 2019, planeando concluir el proyecto en su totalidad para el 2021 (IPODERAC, 2019, p.11).

Es importante considerar la capacidad de la institución para reconocer sus puntos débiles en la creación del proyecto y su apertura (o falta de esta) para solicitar apoyo a otras personas expertas en temas de género, educación, organización y otros aspectos que necesitaban fortalecerse para complementar la experiencia del IPODERAC y ayudar a identificar áreas de oportunidad. Pablo señalaba que aceptar otras entradas desde el entorno, más que una opción, parecía ser una necesidad: “Falta sumar a otros actores, otras perspectivas. Si precisamente se habla de cuestiones

de perspectiva de género, decir -traigamos a personas que sepan de este tema-, reconozcamos primero que no somos especialistas en este tema” (Pablo, comunicación personal, 2018).

Segoviano (2012) distingue dos lados de las decisiones: el positivo, que permite realizar futuras conexiones, y el negativo, la variante que invita a la reflexión sobre si la decisión tomada es adecuada o no. Ambos lados son sustanciales para comprender las múltiples posibilidades que surgen con cada decisión tomada, así como al aprendizaje y la capacidad de conexión que tiene cada una en una serie de eventos y decisiones (p. 7). Las decisiones tomadas en la fase inicial del IPODERAC Niñas son fundamentales para construir la congruencia entre sus prioridades, sus objetivos y las acciones para lograrlos, así como la comunicación establecida con su entorno para alcanzar los resultados esperados en las mujeres que atiende.

Si la construcción fue un proceso complicado que tuvo que revisarse en múltiples ocasiones, el modelo educativo fue discutido en muchas más pláticas y reuniones entre el equipo operativo y el Consejo Directivo debido a que se tenían diferentes perspectivas acerca de las niñas y mujeres que vivirían en el IPODERAC y en lo que se quería lograr en ellas a su egreso de la institución.

### ***Estrategias de atención para niñas y mujeres sin cuidados parentales***

En la teoría de sistemas, la clausura operativa es una capacidad de la organización para establecer sus límites, su diferencia con otras organizaciones con las que se relaciona, pero también la capacidad de intercambiar información con ellas (Luhmann, 2010, p. 75-76). Una organización se mantiene viva, vigente y funcional únicamente si tiene claros sus límites para construir su identidad de forma dinámica, y con ello, para producir y reproducir su propia identidad, modelar su entorno y ser modelada por el mismo (Opazo y Rodríguez, 2017, p. 24-25).

Al establecer límites, el sistema se obliga a sí mismo a oscilar continuamente entre la autorreferencia, que se refiere a la red de las decisiones propias, y la heterorreferencia, en el sentido de la motivación de decisiones que pueden provenir de otros sistemas, tales como otras organizaciones, personas, e incluso otros sistemas sociales. Es por esto que surge la necesidad de que el sistema comunique continuamente sus decisiones (Luhmann, 2010, p. 90-91).

Cuando el IPODERAC decidió ampliar su atención para la infancia con ausencia de cuidados parentales incluyendo también a las niñas y mujeres, tenía claros sus límites de autorreferencia en cuanto al perfil de atención, el modelo educativo, la estructura organizacional y también de las instalaciones donde estaría brindando esta atención. Sin embargo, en cuando a la heterorreferencia respecto a la conceptualización de género, la incorporación de la perspectiva de género, y el diálogo con otras organizaciones y sistemas sociales, fue un proceso de mayor complejidad y donde se presentaron dificultades tanto para entender al entorno como para adaptar, al menos en una fase de planeación, su propia propuesta.

Entre 2018 y 2019 se realizó la sistematización y actualización del modelo educativo del IPODERAC, para lo cual se elaboró una matriz educativa que tenía como eje tres dimensiones: Salud, que contemplaba el desarrollo de bienestar físico, mental y social; la responsabilidad, en la que las usuarias desarrollarían inteligencia emocional; y libertad: con la cual se buscaba que las ellas tomaran decisiones responsablemente, basándose en la realidad de su entorno, sus capacidades y sus preferencias (IPODERAC, 2019, p.8).

A finales de 2016, se eligió a la directora del IPODERAC Niñas, Paloma. Ella comentaba que esa oferta significaba un gran reto, pero también una motivación muy especial, pues “tener la oportunidad de estar en un proyecto que impacte la vida de mujeres en este sentido de poder criarse



en libertad y desarrollarse con los mismos derechos que les damos a los chavos del IPODERAC, me llena de orgullo” (Paloma, comunicación personal, 2018).

Paloma reflexionó sobre su historia y, después de haber tenido un desempeño sobresaliente dentro del equipo educativo del IPODERAC, encontró en la invitación a ser la directora del IPODERAC Niñas una oportunidad tanto de desafío profesional como de reconciliación con su propia historia.

Imagino al Ipoderac Niñas como un encuentro conmigo misma en las situaciones de vulnerabilidad en que me he encontrado, porque he vivido también el acoso sexual en la propia familia, el acoso en las escuelas, la discriminación por haberme embarazado joven (...), pero con las herramientas suficientes, la fortaleza, sobre todo, y las agallas para confrontar muchas cosas y de decir “sí puedo ayudarlas”; no sólo yo, sino a través de toda la gente, porque es mucho trabajo y estoy muy consciente de ese trabajo. (Paloma, comunicación personal, 2018)

Fue principalmente Paloma quien construyó la adaptación del modelo educativo del IPODERAC en colaboración con Indalecio, que dentro de sus años de experiencia trabajando con infancia en condiciones de vulnerabilidad, había estado años atrás en un proyecto de niñas y adolescentes embarazadas o que ya eran madres. Él explicaba que esta experiencia fue de mucho aprendizaje y crecimiento profesional debido a que “trabajar con estas chamacas es una cuestión extrema: la cuestión de género sí es una variante que hace extremo el trabajo no sólo por la susceptibilidad, sino porque ellas viven lo mismo que los chavos, pero multiplicado” (Indalecio, comunicación personal, 2018).

Aunado a la complejidad de estas experiencias previas, el proceso de adaptación de la propuesta educativa representaba diversos retos. Pablo señalaba, después de haber dejado de

laborar en la institución, que uno de los grandes riesgos de la adaptación del modelo educativo era que se convirtiera en una copia del que ya existía sin una discusión profunda orientada a replantear desde las ideas hasta las mejores prácticas pedagógicas que se querían instaurar en el IPODERAC Niñas (Pablo, comunicación personal, 2018).

La búsqueda de candidatas entre las niñas y adolescentes con el perfil de ausencia de cuidados parentales comenzó desde mediados del 2018, con una indagación entre diversas instituciones gubernamentales y privadas, así como también de contacto directo con las familias (IPODERAC, 2019, p. 10). Sin embargo, la diversidad de antecedentes y motivos personales entre las personas que conformaban el IPODERAC, así como ideas respecto a la mujer y las expectativas que se esperaban lograr al término de su estancia en la institución; no habían sido dialogadas con la formalidad y claridad necesarias para construir un discurso y visión en común respecto al nuevo plantel.

Antes de la donación de la fundación para el proyecto del IPODERAC Niñas, las propuestas realizadas a fundaciones y financiadoras incluían una visión escueta de perspectiva de género, que en realidad reflejaba sin mayor cuestionamiento la postura y definiciones institucionales desde la ONU y, por lo tanto, no se analizaba con profundidad si ese era la perspectiva más adecuada desde la cual se quería construir el proyecto (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Además de las dificultades para encontrar un espacio donde estos temas y expectativas se dialogaran abierta y honestamente, estaba el riesgo de no cuestionar el modelo formativo y replicar la misma estructura que se tenía en el IPODERAC sin considerar las implicaciones de trabajar en un proyecto de género, y simplificarlo de tal manera que sólo fuera un espejo del discurso y de las prácticas vuelto “femenino”. Existían aspectos que tanto el Consejo como el equipo estaban

conscientes que querían replicar, como los horizontes de formar en libertad y autonomía, la formación laboral y la formación para la vida independiente; pero había otros que se mantenían en un punto ciego, de los cual se hablaba ocasionalmente sin explorarlos a profundidad, como todas las cuestiones relacionadas con el género (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

La perspectiva de género hace hincapié en los siguientes aspectos: redefinir la visión del ámbito doméstico como privado y propio de las mujeres, en contraposición al ámbito público y masculino; se critica la visión de la familia como una unidad donde integrantes comparten en forma armónica y solidaria derechos y responsabilidades; se cuestiona la familia nuclear con jefe varón como único modelo; se pone en duda que la división del trabajo es algo natural, derivado de la capacidad reproductiva de las mujeres, y las relaciones de poder presentes en el ámbito doméstico, y se afirma que la valoración social de la maternidad es un aspecto central para el entendimiento de la subordinación femenina en la familia y la sociedad (De Oliveira et al, 2010, p. 212-213; García et al, 2010, p. 41-42).

Llama la atención que, desde la concepción del proyecto especializado en niñas y mujeres, esta perspectiva de género no se aplicó como parte de una metodología u objetivos claros dentro del proyecto. De todas las cuestiones teóricas y prácticas relevantes para construir un proyecto que pretendía atender a niñas y mujeres, parecía cuestionarse ligeramente la división del trabajo por género debido a la capacidad reproductiva de las mujeres, la estructura y liderazgo de la familia nuclear, y la maternidad como algo que podría decidirse bajo ciertos criterios y circunstancias, pero que seguía definiendo el rol social de las mujeres. Sin embargo, ninguna visión estaba alejada de estereotipos o proponía una estrategia clara para contrarrestar estas estructuras y esquemas (Diario de campo, comunicación personal, 2017-2019).

En contraste, uno de los aspectos más discutidos era el de la sexualidad de las mujeres que vivirán en el IPODERAC Niñas, aspecto al que tanto las Consejeras como las fundaciones y las donantes dieron una gran importancia, dando por sentado que esto fuese una diferencia esencial entre los varones y las mujeres que tienen un cuadro de ausencia de cuidados parentales.

Entre las opiniones dentro del Consejo acerca del perfil de las niñas en el IPODERAC y qué tipo de historias tendrían detrás, había comentarios como el siguiente: “normalmente una niña que va a entrar al IPODERAC, no la respetaron: principalmente va a tener abuso sexual, quizá de un padrastro, un primo, un tío, un amigo. Son niñas que ya han sufrido bastante por circunstancias de la vida” (Carolina, comunicación personal, 2018). Indalecio también compartía esta preocupación y hacía referencia a los abusos que han vivido, los traumas que se generan como consecuencia y que daban pie a la masculinización de su sexualidad o a la hipersexualización de las niñas. “En mi experiencia trabajando con chamacas, el sexo es la moneda de cambio para cualquier beneficio. Van a ser chamacas que van a tener una confusión en su identidad sexual al tener muy lastimada esa dimensión” (Indalecio, comunicación personal, 2018).

No obstante, existía otro enfoque que se oponía a esta visión reduccionista de las mujeres a ser sólo su sexualidad. Paloma enfatizaba que, así como las niñas sufren abuso sexual, también lo han vivido los niños varones que se han atendido durante más de 50 años, resaltando que en este periodo nunca habían dado un peso relevante a esta problemática para la educación de los varones y que, en cambio, sí se consideraba fundamental para atender a las niñas y mujeres. “el abuso sexual es común en la infancia en este país y es una línea de atención que sí tenemos muy clara, que sí va a estar presente, pero que se desata en el cotidiano” (Paloma, comunicación personal, 2018).

Es verdad que estadísticamente las niñas y mujeres viven más violencia sexual que los hombres. Según la Consulta Pública de la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) 2016, 1 de cada 10 mujeres reportaron haber sufrido violencia sexual antes de cumplir 15 años. Sin embargo, resulta preocupante que se colocara esta situación como prioritaria de forma asimétrica en la creación de un modelo educativo, pues además de invisibilizar esta problemática para los varones; se minimiza o nulifica a las niñas y mujeres como seres complejos, cuya formación debe abarcar otras dimensiones que son fundamentales para que crezcan sanas de forma integral. Al respecto, Paloma explicaba un ejemplo:

El abuso sexual se ve reflejado en la manera de comer, y es cuando te sientas con alguien y le dices “oye, ¿por qué comes de esta manera?” Vas regulando cosas y entonces habla de las emociones que le produce y es cuando atiendes la situación. O sea, no le vas a ver la vagina, es que parece eso, ¿no? “Arréglale la vagina a la niña y entonces la niña queda bien.” ¡No! Resolvamos el problema emocional y cuestionemos. (Paloma, comunicación personal, 2018)

Paloma destacaba la importancia de cambiar el acercamiento hacia las niñas y mujeres que vivirían en el IPODERAC, procurando entender las causas tanto estructurales como sociales y psicológicas que se ven reflejadas en la forma que ellas viven su sexualidad y otros aspectos de su vida. El riesgo de no entenderlas de forma integral es que la situación de vulnerabilidad que han vivido se replique en una espiral que las atrape: “Las niñas están sexualizadas, empiezan a vivir la sexualidad por intercambio de cosas, y entonces empieza esta provocación de una carencia afectiva si no tienes a nadie que te escuche, que no te juzgue por lo que te pasó” (Paloma, comunicación personal, 2018).

Esta espiral deriva, a su vez, en la formación de nuevas relaciones y familias disfuncionales donde las mujeres no se preparan laboral ni profesionalmente, dependen económicamente de alguien más (generalmente de sus parejas) y asumen el rol de género que impone la sociedad sobre el cuidado y la crianza de los hijos, pero, al mismo tiempo, no cuentan con las herramientas suficientes para formar a personas con una perspectiva distinta. “La mujer se va hundiendo. Si no la rescatas de esta situación, no la fortaleces, ella no va a poder distinguir que está en una situación donde se está poniendo en riesgo, donde pueda decir -no quiero lo mismo-” (Paloma, comunicación personal, 2018).

En esta cita encuentro dos aspectos interesantes de la visión que tenía Paloma sobre el modelo educativo en el IPODERAC Niñas. Por un lado, la capacidad de discernimiento que deberían tener las mujeres para identificar una situación de riesgo y hacer algo para cambiarla. Este aspecto era uno de los principales objetivos del modelo educativo del IPODERAC: Fortalecer las habilidades emocionales, académicas y profesionales de las NNA para que tengan las herramientas necesarias para tomar decisiones de la forma más asertiva y autónoma posible.

Por otra parte, al utilizar la expresión de “rescate”, se puede ver que el IPODERAC, aunque ha sido vanguardista frente a otros modelos formativos de casas hogares; pertenece a un sistema de organizaciones asistenciales que suelen tener un discurso paternalista y de salvación en el tejido social, aunado a que asume una posición de legitimidad para llevar a cabo las acciones consideradas como necesarias para revertir la problemática social de ausencia de cuidados parentales. Si en esta visión no se toman en cuenta los deseos e inquietudes personales y colectivas de la población que se pretende atender, así como la interseccionalidad de diferentes factores como la raza, el género, la clase, la edad y la orientación sexual interactuando entre sí; difícilmente se

puede construir un modelo dedicado a la educación de niñas y mujeres sin cuidados parentales que aborde de forma integral la problemática y proponga estrategias para contrarrestarla.

Por otra parte, Paloma afirmaba que era importante orientar la discusión en materia educativa hacia la fortaleza emocional y mental de las mujeres, a la construcción de su autoestima y de la seguridad que podían tener en ellas mismas y en sus elecciones de vida, pues explicaba que “la equidad de género tiene que ver con las decisiones. Si nosotras nos acostumbramos a respetar la decisión de una mujer de vivir sola, como sociedad, no sería vulnerable (...) Es una cuestión de la sociedad, de respetar las decisiones” (Paloma, comunicación personal, 2018).

Existen dos temas importantes de analizar para comprender los horizontes formativos a los cuales se estaba dirigiendo el proyecto del IPODERAC Niñas: La familia, la cual era considerada por el consejo y por la dirección como la unidad básica de organización y comunicación de la sociedad, y el género, dimensión que abarcaría transversalmente no sólo el IpoDERAC Niñas, sino a todo el proyecto y la comunidad del IPODERAC en su totalidad.

***La familia.*** Tal como explican De Oliveira, Eternod y López (1999) “existe un consenso amplio en torno a la idea de que las familias residenciales o unidades domésticas constituyen una organización social fundamental que desempeña un papel central en la reproducción cotidiana y generacional de los individuos” (p. 212), es decir, en la creación de valores, creencias, códigos de comportamiento, de socialización y de actividades económicas y laborales, entre otras. Esta idea de familia como unidad nuclear o básica es comprendida desde un esquema heteropatriarcal, es decir, las familias son formadas por un hombre y una mujer, además de sus hijos e hijas. Si esta

concepción es trasladada a las políticas públicas sin cuestionamientos o adecuaciones respecto a nuevas dinámicas sociales, se están excluyendo a muchos otros esquemas de familias (p. 212).

Nancy Fraser (2015) explica que esta idea es una herencia de la era industrial del capitalismo que se centraba en el ideal del salario familiar. En ese ideal, las personas se organizaban en familias nucleares heterosexuales encabezadas por el varón, quien además era el único que participaba en el mercado de trabajo. El hombre recibiría por su trabajo un salario familiar, suficiente para sostener a sus hijas, hijos y a una esposa y madre que realizaba el trabajo doméstico sin remuneración (p. 139).

Fraser señala que, actualmente, la estructura de familia y el supuesto del salario familiar ya no es sostenible, ni empírica ni normativamente, pues “está emergiendo un nuevo mundo de producción económica y social, un mundo de empleo menos estable y familias más diversas” (p. 141), en el que pocos trabajos ofrecen salarios y prestaciones suficientes para que una sola persona pueda sostener a una familia. Por otra parte, en los últimos años han surgido y se han visibilizado nuevas formas de organización en la vida de las personas que no se remiten exclusivamente al matrimonio y a la crianza heterosexual, sino que abarcan también la vida en solitario, con compañeras y compañeros de casa, la vida en parejas con una gama de diversidad sexual más amplia, la crianza monoparental, la crianza homosexual, las familias recompuestas, el cuidado de las personas adultas mayores por parte de sus hijas o hijos adultos; entre muchas otras.

A pesar de estos cambios, la imagen normativa de una familia correcta a la que se refieren los autores mencionados seguía vigente y era compartida entre varios miembros del Consejo, quienes, además, concebían a la familia nuclear como estructura básica de la sociedad y la clave para que ésta funcione. Hilda afirmaba: “de la familia yo pienso, si lo multiplicas de lo micro a lo macro, pues es el pilar de la sociedad: de una familia con bases sólidas y con una moral muy fuerte



y buena, entonces puedes sacar cosas buenas” (Hilda, comunicación personal, 2018). Por su parte, Leonardo explicaba: “La familia es el núcleo, el ente más importante que existe en el mundo (...) Creo que un gran porcentaje de lo que somos se debe a lo que hayas vivido en tu familia” (Leonardo, comunicación personal, 2018).

Resulta interesante notar también que, al menos las y los consejeros entrevistados, sí replicaban el modelo ideal de salario familiar donde eran principalmente los varones quienes sostenían a sus esposas, hijas e hijos. Hilda, quien tenía más años de experiencia, veía un patrón común entre las mujeres que formaban parte del Consejo y que pertenecían a una clase socioeconómica específica: “Si las señoras se meten a trabajar y tienen ganas, lo hacen perfecto, pero otras, los esposos tienen sus negocios y [ellas] no lo tienen que hacer, se meten al 100% a lo del IPODERAC y lo hacen muy bien” (Hilda, comunicación personal, 2018). En esta visión, destaca que algunas mujeres que cuentan con el respaldo económico de sus maridos podían dedicarse en su tiempo libre a obras altruistas como el IPODERAC.

Otra de las diferencias más importantes entre la visión del Consejo y de la dirección, radicaba en que varias de las consejeras atribuían una carga de responsabilidad al rol de la mujer dentro de la familia para construir una sociedad distinta. Por ejemplo, Olivia explicaba que el IpoDERAC Niñas la motivaba debido a que “es un reto muy grande porque va a ser el doble de trabajo que con los hombres porque tenemos que limpiar toda una herencia cultural que, al fin y al cabo, las mismas mujeres estamos repitiendo” (Olivia, comunicación personal, 2018). Por su parte, Carolina sostenía “Si nos preocupamos por las mujeres, hacemos un poco más en la sociedad: La mujer tiene más influencia cuando forma una familia, ¿no? (...) Entonces, si hacemos algo por las mujeres, haremos algo más por todos” (Carolina, comunicación personal, 2018).

Si bien el Consejo aludía a una visión de la familia heteropatriarcal como pilar de la sociedad, las historias familiares de muchas de las NNA que vivían o podrían vivir en el IPODERAC distaban mucho de esta concepción. Estas estructuras contrastaban también con las historias de las personas del equipo operativo, donde las relaciones y estructuras familiares eran más diversas y había experiencias de divorcio, de maternidad o paternidad solitaria, de vida en casas con las familias extendidas (abuelas, abuelos, tías, tíos, primas, primos), de distancia emocional con sus núcleos familiares, entre otras.

Un ejemplo de esta situación es Paloma, a quien su historia de vida la hacía identificarse con una de las problemáticas que podría presentarse en las NNA que vivieran en el IPODERAC: el embarazo adolescente visto no como una mala decisión o un descuido individual; sino como un fenómeno estructural de la sociedad mexicana. Esta experiencia habla de una tendencia social que pretende trasladar la responsabilidad de este fenómeno que implica diversos factores, condiciones sociales y económicas; a las personas como individuos y, especialmente, a las mujeres.

Por obvias razones, no fui la madre que hubiera querido ser y por eso estoy en desacuerdo que las niñas tengan hijos, que los chavitos no tienen por qué venir al mundo sin un respaldo de amor. No hablemos de familia, sin un respaldo de amor que se da solamente teniendo cubiertas las necesidades básicas: alimentación, casa, vestido. Y entonces puedes proveer a los hijos cariño. (Paloma, comunicación personal, 2018)

Paloma planteaba así una discusión sobre la determinación de las condiciones socioeconómicas en la concepción de las familias como núcleos donde se forman valores y afectos. Entre los motivos de la ruptura de vínculos familiares y de ausencia de cuidados parentales de las NNA, se encuentran precisamente contextos de desigualdad, pobreza, violencia, vulnerabilidad

económica y social, entre otras (RELAF, 2010), y, en este sentido, era común que las NNA encontraran una red de afectos y cuidados en otras personas y entornos, por ejemplo, sus compañeras, compañeros, y las personas que formaban parte de las comunidades de las casas hogares o instituciones en las que habían vivido (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Gerardo observaba una constante en los usuarios de la institución: “Que tengan la oportunidad de llegar a un lugar donde los cuiden, les va a cambiar la vida. Ellos mismos lo dicen en los eventos: muchos chavos se consideran hermanos porque (...) esa es su familia, la familia que quieren” (Gerardo, comunicación personal, 2018).

Durante la entrevista realizada a Indalecio, él relató varios de los momentos en su vida en el IPODERAC que lo habían transformado y conmovido por su relación con los niños y jóvenes que vivían en la institución, pues aún siendo egresados acudían a él para compartir momentos que normalmente se acompañan por la familia, como graduaciones, matrimonios, bautizos de sus hijos, entre otras. Indalecio explicaba que en el caso del IPODERAC, “sí somos una familia, por una cuestión de dinámica y de afectos que se juegan aquí, por una cuestión de estructura y de juego de roles” (Indalecio, comunicación personal, 2018).

Este tipo de vivencias y de anécdotas eran experimentadas frecuentemente por muchas de las personas que han laborado en el IPODERAC y, con mayor frecuencia, en personal del área educativa por su cercanía con los niños y jóvenes. (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019)

De esta manera, el concepto de familia tiene significados diferentes entre las personas que forman parte del IPODERAC, aunque la aspiración de tener una familia sigue siendo una base estructural para las estrategias de formación para las NNA y un indicador del éxito del modelo

educativo en la vida adulta de quienes participaron de éste. En este sentido, resulta fundamental entender la visión de los conceptos de familia y de género que tenían las personas que estaban como líderes del proyecto para comprender las bases sobre las que se estaba conformando el I poderac de Niñas, así como la naturaleza de las pocas interacciones con otras organizaciones o instituciones para abordar la problemática de niñas sin cuidados parentales desde una perspectiva adecuada, y, con ello, el perfil de egreso que se intentaría construir para las niñas y mujeres en la institución.

**Género.** Hasta ahora se han explorado términos tales como el perfil de las niñas y mujeres que vivirían en el IPODERAC Niñas, los orígenes familiares y las expectativas de familias a formar para las egresadas, las diferencias en su atención respecto a los varones, cómo afecta la problemática de ausencia de cuidados parentales de forma diferenciada, y las motivaciones y expectativas personales de las personas que estuvieron en el liderazgo del proyecto. Es pertinente también hablar entonces de la concepción de género para comprender la forma en que el crecimiento institucional fue construido, así como el análisis del entorno que realizaron tanto la organización como sus líderes para poder plantear un proyecto orientado a atender a niñas y mujeres.

Para Joan Scott (2008), el término de género es una forma de referirse a las identidades subjetivas de mujeres y hombres, producto de una categoría social impuesta y la práctica de la historia común que ha determinado las experiencias diferenciadas entre hombres y mujeres, de forma desigual (p. 51-53).

Nancy Fraser (2015) propone un enfoque bifocal de género que abarque las dimensiones sociales de distribución y de reconocimiento, pues “el género no solo es una diferencia construida

a partir de diferencias económicas y patrones de valor cultural institucionalizados. Combatir la subordinación de las mujeres exige un enfoque que combine una política de redistribución con una política del reconocimiento” (p. 194).

Desde la perspectiva distributiva, el género aparece como una diferenciación similar a la de clase, arraigada en la estructura económica de la sociedad. Destaca la división y jerarquización del trabajo productivo remunerado y el trabajo reproductivo y doméstico no remunerado, asignado principalmente a las mujeres, y también de las ocupaciones dentro del trabajo remunerado donde existe inequidad en la actividad profesional bien pagadas, dominadas por hombres, y peor remuneradas, en las que predominan mujeres (p. 192).

Desde la perspectiva del reconocimiento, en cambio, el género aparece como una diferenciación de estatus. El género codifica patrones culturales institucionalizados que privilegian los rasgos asociados con la masculinidad, mientras que devalúa aquello identificado como femenino. Esta falta de reconocimiento deriva en formas de subordinación de las mujeres como el acoso sexual, la violación, la violencia doméstica, representaciones estereotipadas objetificantes y despectivas en los medios, la exclusión o marginación en esferas públicas, y la imposibilidad de acceder plenamente a la garantía de sus derechos (p. 193).

Resulta curioso que, al entrar a trabajar al IPODERAC en aras de abrir una institución dedicada a población de mujeres, asumí que se tenían discusiones sobre el concepto de género, de qué forma lo abordarían, cómo concebían a las niñas y mujeres. Lo que encontré fue una repetición de términos como el empoderamiento y la fortaleza de la mujer, la libertad, y sobre mujeres que supieran valorar una oportunidad. Todas estas ideas, aunque constantes en los discursos que se daban a las y los donantes, estaban vacíos de significados en común y de acuerdos.

Durante la planeación de proyectos se notaba que esta discusión estaba ausente porque cada persona entendía algo distinto por cada uno de estos términos, y en más de una ocasión quedó en evidencia con donantes esta falta de comunicación y de claridad en los objetivos del proyecto. Por ejemplo, durante la presentación del proyecto a la fundación alemana, mientras una persona explicaba una línea de trabajo en igualdad de condiciones y sin reproducir estereotipos, otra persona ponía un ejemplo contradictorio en el que describía que habría talleres de trabajo siguiendo el principio de la delicadeza innata de las mujeres y su instinto maternal frente a la fuerza física de los hombres. Este tipo de eventos revelaba la descoordinación que había dentro de las y los líderes del proyecto (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

En las entrevistas realizadas, les pregunté a las participantes qué entendían por equidad de género. La primera postura que me gustaría señalar, por ser más frecuente entre las consejeras, es la que entiende a la figura de la mujer desde un rol social que tiene una función reproductiva y sus principales atribuciones deberían ser el cuidado del hogar, de los hijos y de la pareja, asumiendo el mandato de la maternidad (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019). Encuentro ejemplos de esta concepción en frases como la de Olivia, que explicaba “creo que sí es por nuestro género, somos más cuidadoras, más sensibles, porque somos madres, al fin y al cabo, la naturaleza nos dota de esas capacidades. Creo que eso nos condiciona, pero no nos determina” (Olivia, comunicación personal, 2018).

Por su parte, Indalecio, hablaba de los roles y tipos de personalidades que se compartían en el IPODERAC, considerando al Consejo y al equipo operativo. “Parece que los roles masculinos sí estamos bien seguros de que somos machos y parece que los roles femeninos sí están bien seguros de que el sometimiento es lo que debe ser. (...) Estas personas le damos vida al IPODERAC” (Indalecio, comunicación personal, 2018). Para contrarrestar estos factores en el

modelo educativo, Indalecio mencionaba la necesidad de que el modelo fuera progresista y claro con las posibilidades y alcances que tenían las niñas y mujeres, complementado con una cultura institucional que reforzara el trabajo de la institución.

No todas las personas entrevistadas hablaron del machismo que predominaba en el IPODERAC o, al menos, no la identificaron como tal. Algunas incluso dijeron que ellas no vivían machismo en su vida, o que no querían hablar de su postura personal respecto a esta pregunta. Volví entonces a preguntar por la equidad de género.

Carolina definía que la equidad como una igualdad de oportunidades y que, en su opinión, contrastaba con lo que ella entendía por feminismo.

Somos diferentes (...) las mujeres la tienen más complicada de por sí por los hijos, y ese es su papel, ese no se lo vas a poder quitar a ninguna, si deciden tener hijos. Cuando pelean por igualdad y esas cosas, no, yo ese feminismo no. (Carolina, comunicación personal, 2018)

La maternidad, la función reproductiva y de cuidado de las mujeres se volvían entonces factores que determinaba la manera en que las condiciones de la educación, la formación y el trabajo se tenían que configurar para las mujeres. Por ejemplo, si bien Carolina dejaba claro que la maternidad era una elección, parecía que todo alrededor de las mujeres como personas debía estar pensado en su rol de madre que, además, implicaba que el cuidado de las y los hijos recaía únicamente en ellas, pues la paternidad y el rol de cuidado que tenían los hombres en la sociedad y en las familias, no se mencionó casi nunca durante las entrevistas. Otro ejemplo sobre el asunto es este fragmento de la entrevista con Clara acerca de la relevancia del IPODERAC Niñas: “Yo quisiera que fueran mujeres de bien, que sean mujeres que estén conscientes de que ellas van a ser

un eje importantísimo en la sociedad: van a ser formadoras de hogares y de células y de seres humanos buenos” (Clara, comunicación personal, 2018).

En los estudios de familia realizados con perspectiva de género, se busca redefinir la visión del ámbito doméstico como privado y propio de las mujeres y se critica la visión de la familia como una unidad con un interés común, cuyos integrantes comparten en forma armónica y solidaria derechos y responsabilidades. También se pone en duda que la división del trabajo es algo natural, derivado de la capacidad reproductiva de las mujeres, y se afirma que la valoración social de la maternidad es un aspecto central para el entendimiento de las formas que asume la subordinación femenina (García et al, 2010, p. 41-42).

Es curioso que, tanto algunas mujeres del Consejo como Paloma, coincidían en una postura desconfiada y de resistencia hacia el feminismo, aunque desde un enfoque distinto. La preocupación central para Paloma era el darle tanto peso a la mujer y al reconocimiento de sus condiciones vulnerables, que se perdieran otras dimensiones y otros actores sociales. Ella explicaba que, al menos el primer año de funcionamiento del IPODERAC niñas, debía estar enfocado en la creación de una cultura solidaria. “No me gustan a mí estas ondas feministas, sé que aplicaría la palabra sororidad, pero creo que tenemos que aprender a ser solidarias no sólo con las mujeres, sino con el ambiente, los animales, las plantas, los hombres, todo” (Paloma, comunicación personal, 2018).

Aunque en la práctica Paloma había trabajado por incorporar diferentes conocimientos y perspectivas que le permitían ampliar la comprensión de la problemática de las niñas y mujeres; me interesa destacar que este tipo de enfoques tienden a diluir los procesos históricos de la lucha de las mujeres por la equidad, de reconocer y nombrar las estructuras que generan relaciones de



poder asimétricas, desigualdad, injusticia, vulnerabilidad y violencia que afectan de forma desproporcionada a las mujeres.

Esta disolución de las luchas feministas en la historia corre también el riesgo de depositar la responsabilidad de transformación social a las mujeres como individuales, asumiendo que las condiciones de desigualdad son asuntos de meritocracia y de voluntad personal, perdiendo de vista que son provocadas por condiciones sociales, culturales y económicas complejas. Un ejemplo de esto es la visión de Julián, quien explicaba: “Son iguales las oportunidades para un hombre que para una mujer, aunque la mujer ha ganado mucho (...) pero no me gusta a mí la distinción de género. Una mujer empoderada puede ir a donde se le dé la gana” (Julián, comunicación personal, 2018).

Julián concebía al Ipoderac Niñas como un espacio seguro donde las niñas y mujeres tuvieran la oportunidad de conectar con esa fortaleza interna para construir un futuro prometedor, “un lugar donde puedan encontrar paz (...) donde puedan estar tranquilas y puedan empezar a pensar en ellas, a reflexionar y a construir su futuro como mujeres dignas y a salir a la vida después a exigir dignidad para todas” (Julián, comunicación personal, 2018).

Es importante mencionar que todas estas estructuras y concepciones, se encontraban insertas en un sistema neoliberal que privilegia la producción y la capacidad laboral de las personas sobre cualquier otro enfoque social y económico. En este sentido, la mayoría de las entrevistadas coincidía en reconocer la situación de vulnerabilidad económica de las NNA sin cuidados parentales.

Indalecio explicaba que esto se debía a los roles de género que se replicaban en la sociedad, las expectativas que se ponían a las personas dependiendo de su sexo desde el nacimiento. “Yo veo básicamente la afectación derivada de la frecuencia y la violencia que vivieron las chamacas,

sí les pegan más que a los chamacos ¡y se debe a que son mujeres!” (Indalecio, comunicación personal, 2018), haciendo referencia a que los hombres eran considerados como una fuerza productiva de mayor valor que el de las mujeres, quienes frecuentemente eran relegadas al trabajo doméstico y, en muchos casos, a la explotación sexual y laboral.

El valor productivo de las mujeres en la familia y en la sociedad puede motivar la continuación de la lucha por la equidad y la igualdad de género, con el fin de incrementar las condiciones que propicien la inclusión de las mujeres en el mercado, la cantidad de mano de obra disponible, mayor flujo de capital y la diversificación en el consumo de la sociedad. En este sentido, Olivia mencionaba que mejorar la equidad en el sentido de productividad de las mujeres podían contribuir al bienestar del país en general.

Para una sociedad, generar mujeres dependientes emocionalmente es terrible, es un costo altísimo, (...) hablando del capital, tienes el 51% enterrado, no lo pones a trabajar y estás perdiendo desde todos los ámbitos: del material, porque es una parte de la productividad de tu país, y en el social, estás teniendo gente que no aporta. (Olivia, comunicación personal, 2018)

La percepción de que existe igualdad de oportunidades tanto educativas como laborales para las mujeres, destacar su rol reproductivo y de cuidados como algo determinante en sus vidas, y el promover su inclusión dentro del mercado laboral como algo beneficioso para la sociedad, son rasgos de un ideal basado en un modelo económico capitalista, que carece además de bases que existan actualmente para llevarlo a cabo.

De acuerdo con los modelos de bienestar con justicia de género propuesto por Fraser (2015), las personas del Consejo del IPODERAC parecían concordar con el de “proveedor universal”, que pretende alcanzar la equidad de género principalmente promoviendo el empleo de

las mujeres. “El argumento es permitir a las mujeres sostenerse a sí mismas y a su familia ganando su propio salario. El rol del proveedor debe universalizarse, en resumen, para que también las mujeres puedan ser ciudadanas trabajadoras” (p. 152). De llevarse a cabo este modelo, implicaría crear empleos con salarios suficientes para que una sola persona pueda sostenerse a sí misma y a su familia y, además, asume que existen las condiciones para que la mujer pueda empatar estos empleos con sus funciones históricas de reproducción y cuidados.

Otro de los modelos de bienestar que propone Fraser es el de “paridad del cuidador” y su principal objetivo es promover la justicia de género apoyando los cuidados informales, no con el objetivo de igualar la vida de las mujeres a la de los hombres, sino reconocer y reducir la diferencia. “De ese modo, el embarazo, la crianza de los hijos y el trabajo doméstico informal son elevados a la paridad con el trabajo formal remunerado” (p. 158). Este modelo, por su parte, implicaría una reestructura del Estado y las políticas públicas para poder pagar las prestaciones de cuidados. Por todo ello, la autora concluye que, hasta ahora, las soluciones propuestas son insuficientes e improbables.

Ninguno de estos modelos promueve la plena participación de las mujeres, a la par que los hombres, en la política y la sociedad civil. Y ninguno valora suficientemente las prácticas asociadas con valores femeninos como para pedirles a los hombres que las realicen también; ninguno les pide a los hombres que cambien. (Fraser, 2015, p. 163)

La concepción de género en el IPODERAC y la importancia se encontraba fragmentada y caminando en sentidos diversos entre las personas que lideraban el proyecto, los documentos que construían para las donantes, y la manera en que ocurría la operación misma de la institución y

que conformaban, a su vez, la cultura organizacional con sus tradiciones y su manera histórica de tomar decisiones.

De acuerdo con Luhmann, para construir límites las organizaciones hacen un mapa de sus entornos mediante la observación: las organizaciones solo ven lo que han notado y dejan de ver lo que han dejado sin marcar. Un sistema está siempre diferenciado respecto a su entorno: Lo que sucede en el sistema internamente es delimitable de lo que ocurre fuera de él, en su entorno (Opazo y Rodríguez, 2017, p. 24).

En términos de la teoría de sistemas, la delimitación de los límites de IPODERAC para su ampliación de servicios de atención a niñas y mujeres sin cuidados parentales al momento de la creación del nuevo proyecto parecía estar fortalecida en términos de tener clara su identidad organizacional, sus procesos y programas formativos; sin embargo, no lo hacía de forma dinámica con su entorno para entablar un diálogo con el mismo y observarse a partir de las referencias que éste le ofrecía. Esto queda ejemplificado con la confianza que tenían las y los directores y consejeros en el modelo educativo y la experiencia de IPODERAC formando a niños, y también en su dificultad para cuestionarla de forma crítica y abierta para incorporar los elementos necesarios para adaptar no sólo al modelo, sino a toda la organización, para atender a niñas y mujeres de forma adecuada.

La discusión sobre género, sobre equidad, sobre los roles que existían en la familia, la división del trabajo y la reproducción de los estereotipos era muy vaga, dispersa, y orientada en aspectos específicos de las niñas y mujeres como su sexualidad, su maternidad o la igualdad de oportunidades que se merecían, pero sin analizar los factores socioeconómicos que permitían la emancipación deseada.

Espinosa (2016) explica que “tomar decisiones implica dar por sentado un enorme fragmento de la realidad” (p. 65). En términos de la teoría de sistemas, estas ideas funcionan como premisas de decisión que forman parte de la estructura de la organización sobre la que se toman decisiones. Se puede deducir que la aproximación que tienen las personas tanto del Consejo como del equipo operativo hacia la educación de las niñas, niños y jóvenes en el IPODERAC, se deriva en gran parte de sus vivencias personales y su forma de experimentar tanto el apoyo familiar, como la crianza, la educación y el fortalecimiento de sus redes de afectos; aunado a las concepciones individuales que tienen sobre el altruismo y la trascendencia.

Todos estos factores tienen repercusiones significativas en la manera en que se planean las estrategias educativas y pedagógicas, especialmente si se considera la relevancia que tiene la figura central del líder en la historia del IPODERAC y la influencia, legitimidad y jerarquía que adquieren sus decisiones en la vida institucional.

### **Comunicación, Poder y Liderazgo**

Para contestar a la pregunta de investigación, a través de cuáles son los procesos comunicativos entiende y atiende a población femenina sin cuidados parentales, es necesario retomar la historia de los cambios de liderazgo en el IPODERAC, los procesos de tomas de decisión y la institucionalización de la memoria a la luz de los conceptos de persona, memoria, comunicación y poder de Luhmann.

Si bien he realizado un recuento de las principales personas que ocupaban posiciones de liderazgo en el IPODERAC al momento de la investigación, sus contextos y sus ideas, es fundamental recordar que en la propuesta de Luhmann se entienden de forma separada, y a la vez integrada, al individuo con su propio sistema de creencias, cultura, entre otras, y a la persona como

aquel rol que tiene expectativas sociales y que muta de acuerdo al puesto y a la organización de la que sea parte (Segoviano, 2012, p. 5-6).

Luhmann (2010) explicaba que toda persona puede desempeñar una pluralidad de roles distintos. Cuando hablamos de la teoría de sistemas, las personas cumplen funciones determinadas, cubren un puesto en el que se asignan estas responsabilidades y el sistema puede entonces operar confiando en dos factores: la capacidad de las personas que ocupan puestos determinados para tomar decisiones, y en las estrategias que utilizan para absorber la incertidumbre, para construir la memoria institucional, y para comunicar estas decisiones (p. 117-119).

Luhmann sostenía que la elección de las personas apropiadas para desempeñar funciones y tomar decisiones depende en gran medida de la correcta definición que se haga de un puesto. El sentido de un puesto radica, entre otras cosas, en la delimitación de premisas decisionales y se decide qué tipo de personas son las adecuadas para ocupar el puesto. En la misma tónica, el autor afirma que el poder dentro de la organización surge donde un decisor puede disponer sobre la incertidumbre de otros en relación con su propia decisión (p. 251, 275).

En el IPODERAC parecía haber un desequilibrio de poder en cuanto a la legitimidad con que los decisores llevaban procesos de decisión y la medida en que la incertidumbre era controlada al interior de la organización. Muchos de los problemas existentes entre las diferentes áreas del IPODERAC se debían a la centralización del liderazgo en las personas que ocupaban los puestos de director general, director educativo y, más recientemente, en la presidenta del Consejo Directivo, y a la falta de información, la poca transparencia y colaboración para compartirla y ponerla en común por el beneficio de los niños y jóvenes. Jacobo explicaba que la centralización de liderazgo se debía a que el director general “es una figura muy importante, ya sea desde la gente del Consejo, donantes, bienhechores, familiares, chavos, ex chavos que son de diferentes

generaciones; hay expectativas distintas en una situación de desconocimiento del funcionamiento de la institución” (Jacobo, comunicación personal, 2018).

La falta de comunicación y colaboración entre los directores al momento de hacer la transición de ese puesto, así como de la sistematización y documentación de eventos y decisiones importantes para el IPODERAC para tener una memoria institucional que contara con un respaldo de los documentos que se generaron en distintas épocas, eran factores que volvía en muchas ocasiones el trabajo cansado porque parecían olvidarse o ignorarse las premisas de decisión construidos con la experiencia: se repetían procesos sin tomar en cuenta los resultados anteriores, o se planeaban estrategias sin considerar los aprendizajes institucionales que ya habían existido en el pasado.

Luhmann (2010) explica que la organización aprovecha tanto el olvido como los recuerdos de sus miembros, en una forma que difícilmente puede ser objetivada (p. 113). De no ser por las publicaciones acerca del modelo de atención que sistematizan la experiencia del IPODERAC a sus 38 años (Saldo a Favor), el modelo educativo a sus 43 años de existencia, y una recopilación a los 50 años de labor del IPODERAC, el aprendizaje institucional no puede palpase sino en las historias que se cuentan entre las personas que laboran o han laborado en la institución y las experiencias de los directores que están a la cabeza en determinado momento.

### ***Planeaciones estratégicas***

Segoviano (2012) señala que las decisiones de las organizaciones ocurren en el presente, son acontecimientos que surgen, desaparecen y únicamente pueden ser vistas en retrospectiva. En el presente se crean los acontecimientos, para lo cual se miran los acontecimientos pasados y se decide con base en ellos, pensando en el futuro. Las planeaciones son una fase previa a la decisión

que acelera procesos de la decisión misma. A su vez, el futuro es siempre incierto, no se puede controlar y sólo se puede suponer (p. 7).

En 1996 se tuvo la primera planeación estratégica con visión a 10 años. Arturo explica que utilizaron una metodología de indagación apreciativa: “Hicimos mesas con los niños, los educadores, las escuelas, los proveedores, los clientes, los voluntarios, el Consejo también (...) y entre todos construimos esa visión de 1996” (Arturo, comunicación personal, 2018). Esta fue la primera vez que se hizo un intento de formalizar y sistematizar el modelo de atención del IPODERAC y el funcionamiento institucional. En la planeación “se realizó un ejercicio de prospectiva que tuvo la novedad de incluir a los niños y los jóvenes, quienes expresaron cómo querían ver su IPODERAC a diez años de distancia” (Cervantes, 2014, p. 129).

Algunos de los resultados de esta experiencia fue reforzar que la institución continuara siendo de puertas abiertas, pues era un fuerte símbolo del compromiso que asumían los niños para participar activamente en su propia formación y, de parte de la institución, respetar su libertad de decidir. Se le dio un fuerte impulso al desarrollo y fortalecimiento del voluntariado, se abrieron las áreas de sistematización de actividades y de recursos humanos, mismas que sentaron las bases tanto para el desarrollo de manuales, políticas y procedimientos institucionales, y se trabajó en la estructuración de la formación de los jóvenes que hasta entonces carecía de metodología (p.129).

Entre 1998 y el 2004 se dio un proceso de fortalecimiento institucional para el IPODERAC. *Saldo a favor: 38 años de experiencia, propuesta educativa IPODERAC*, fue un libro que recopiló por primera vez la historia de la institución y la metodología formativa, y además se crearon perfiles de puesto, acuerdos de convivencia, criterios y reglas a seguir tanto educativa como organizacionalmente (p. 130). A la par de este trabajo, se desarrolló la sistematización del Modelo



de Formación para el Trabajo en conjunto con el Centro de Estudios Educativos (CEE), proceso que culminó de diseñarse, implementarse y evaluarse en el 2005 (Urrutia, 2014, p. 28).

Para el 2010 se redefinió la misión y la visión del IPODERAC. En este proceso, se identificó que la misión del IPODERAC era “lograr el desarrollo humano y espiritual de niños y jóvenes en la máxima vulnerabilidad generando habilidades para la vida, promoviendo nuestra auto sustentabilidad y apoyando a instituciones afines de nuestra misión para construir juntos un mejor futuro” (IPODERAC, 2016), misma que se mantuvo vigente hasta febrero 2019.

El Modelo de Formación para el Trabajo fue un eje fundamental del IPODERAC que permitió sentar las bases para desarrollar la estructura educativa de todas las dimensiones que conforman el modelo formativo de la institución, hasta que se logró elaborar un modelo de atención propio diseñado como un hogar permanente y centrado en los niños y jóvenes como seres humanos y que buscaba

contribuir a compensar y revertir las condiciones vulneradas de niños y jóvenes, a partir de brindarles una formación basada en el esfuerzo personal cotidiano, para situarlos en condiciones de elegir la salud, la responsabilidad y la solidaridad como formas de vida digna. (Urrutia et al, 2011, p.5)

Entre 2018 y 2019 se actualizó la propuesta educativa, donde se incluyeron algunas de las innovaciones a los programas que se habían realizado con el tiempo, por ejemplo, la dimensión de libertad en la adaptación de la propuesta para las mujeres, la empleabilidad al programa de vida independiente, entre otras, teniendo como principal objetivo que la propuesta que se obtuviera sirviera de base para iniciar con el proyecto del IPODERAC Niñas.

En 2019 se realizó una nueva planeación estratégica en la que, a diferencia de las planeaciones anteriores, solamente participó el director general y el Consejo Directivo, sin tomar

en cuenta al resto de la comunidad del IPODERAC. En esta planeación se cambió la misión y la visión del IPODERAC hacia una perspectiva en teoría más centrada en los niños y jóvenes, pero que resultaba más asistencialista que innovadora y congruente con todas las expectativas que se habían trabajado desde el modelo educativo en años anteriores. La nueva misión era “amparar y criar a niñas, niños y adolescentes sin vínculos parentales, formando personas íntegras mediante un proceso educativo, humano y espiritual”, y la visión “formar el mayor número de egresados íntegros y felices” (IPODERAC, 2019).

Reitero que, hasta la fecha en que realicé la investigación de campo, no existía una metodología definida o consistente para medir el impacto del modelo en la vida de los niños y jóvenes que pasaron por ahí, o para recopilar y acompañar estas experiencias con procesos de documentación formales e institucionales que vayan más allá de los contactos que tienen en redes sociales personales los directores como Fabián o como Indalecio, pues además de esto, no se contaba con una base de datos institucional ni se daba un seguimiento formal al proceso de los egresados (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Es importante conocer la historia de las planeaciones estratégicas del IPODERAC y considerar la apertura que tuvo cada uno de estos procesos para tomar decisiones. Es posible ver que mientras que las planeaciones ocurridas al inicio de la historia de la institución incluían a diversos representantes de la comunidad del IPODERAC, conforme pasaron los años se fue cerrando el círculo de personas que podían participar en la toma de decisiones hasta quedar en las direcciones y el Consejo Directivo.

También es interesante notar que el cierre de este círculo ha tenido consecuencias tales como el cambio de la misión y la visión del IPODERAC a objetivos más asistencialistas que los creados anteriormente, y también ha tenido implicaciones en las alianzas utilizadas para crear y

evaluar la propuesta educativa: Mientras que las primeras sistematizaciones del modelo fueron en conjunto con académicos, instituciones y fundaciones especializadas en infancia y educación, la última sistematización fue realizada por el propio IPODERAC, sin solicitar apoyo de ningún ente externo, aún cuando se necesitaba hacer una adaptación del modelo educativo para recibir a las niñas y mujeres, y probablemente una evaluación de impacto más objetiva que la que fue realizada únicamente de manera interna.

### *Transiciones de liderazgo en el IPODERAC*

La memoria sirve, en la teoría de sistemas, para discriminar continuamente entre olvido y recuerdo. Dada la complejidad de crear una memoria propia de la organización y las posibilidades de registrarla, los miembros de la organización y principalmente el personal directivo pueden ayudar con su memoria personal, que sólo se cristaliza mediante la comunicación (Luhmann, 2010, p. 113). Es por eso que considero importante retomar tanto la memoria institucional como la personal para analizar los procesos de tomas de decisión y transiciones de liderazgo dentro del IPODERAC.

La primera directora de la institución fue Emilia, quien asumió el puesto en 1969. Fue hasta 1982 se diseñó la primera estructura general del IPODERAC, que contemplaba las áreas educativa y productiva como complementarias para lograr la misión de la institución que, hasta ese momento, había sido guiada por Emilia. Ella consideraba el esfuerzo y la disciplina como la base del IPODERAC que para los jóvenes “se convierte en su familia, espacio vital donde el ser humano se forma y aprende la vida” (Cervantes, 2014, p. 118).

Hilda, amiga de Emilia, estuvo cercana a este proceso desde un inicio y fue de las primeras en sumarse al Patronato, ahora Consejo, y fue la presidenta de este durante 27 años. Ella cuenta

que los primeros años del IPODERAC se vieron marcados por una búsqueda permanente de fondos para sostener a la institución, y la construcción de una estructura organizacional sobre la marcha. “Así empezó a crecer poco a poco, a la vez de estar educando niños, buscando niños, buscar los educadores; tenías que hacerle de todo. Fue empezar de cero, recorrer y ensayar a prueba de error, sin descanso” (Hilda, comunicación personal, 2018).

En esa época, Arturo, sobrino de Emilia, empezó a colaborar como voluntario en el IPODERAC esporádicamente hasta que decidió quedarse un año de forma permanente en el área productiva. Sin embargo, al poco tiempo de haber llegado, Emilia enfermó y él quedó a cargo de la institución. Arturo menciona una situación de escasez de recursos en los primeros años que se veía de cierta manera compensada con la actitud de solidaridad y compromiso de las personas que colaboraban en la institución.

No obstante, el exdirector considera que el involucramiento que había por parte del Patronato era por momentos insuficiente en su rol en la dirección de las líneas estratégicas del IPODERAC, especialmente en la búsqueda de sostenibilidad. “Era un grupo de señoras grandes, amigas de la tía, veían el IPODERAC como una cosa buena y juntaban dinero, (...) pero era todo. A mí me tocó empezar a buscar dinero, tenía 60 chavos, lo tenía que resolver” (Arturo, comunicación personal, 2018).

De esta manera, había una falta de equilibrio en la toma de decisiones en conjunto por parte de la dirección general y del Patronato, y la figura de la directora o el director general comenzó a adquirir una gran fuerza dentro de la institución, infiero, debido a la capacidad de Emilia y Arturo para atender asuntos de diversa naturaleza y, sobre todo, para resolver los retos y dificultades que se presentaban en el día a día. Estas cualidades se encontraban en una balanza donde el Patronato

estaba conformado por personas que, en su mayoría, tenían otras prioridades en sus vidas y en la que probablemente el contexto no les permitía involucrarse de forma más estratégica.

Después de 22 Emilia dejó la dirección general del IPODERAC, una decisión que tomó por sorpresa a todas las personas que colaboraban en la institución. Después de una transición complicada, quedó en su lugar Arturo en 1988. Su decisión para quedarse fue principalmente porque él pensaba “no hay quién se pueda encargar del IPODERAC, el único que conoce el sistema soy yo, entonces creo que me gustaría quedarme” (Arturo, comunicación personal, 2018). La transición entre la dirección de Emilia a la de Arturo fue compleja y llena de retos, porque había cambios que él quería instaurar y posibilidades hasta ese entonces no exploradas que también se dedicó a implementar dentro de la institución.

Con Arturo comenzaron las relaciones con universidades nacionales y extranjeras, se creó el programa de voluntariado internacional, se crearon oficinas administrativas y la Quesería Villa Nolasco se formalizó a mediados de la década de 1990 como proyecto productivo capaz de generar recursos suficientes para tener un ingreso constante en el IPODERAC. El ambiente que Arturo describe de esos años era de alegría y compañerismo, a pesar de los claroscuros que implicaban formar a niños y jóvenes. Como director, se preocupó por cultivar en el IPODERAC un sentido de comunidad (Arturo, comunicación personal, 2018).

En 1990, Fabián se integró al IPODERAC como director educativo. Fabián describe que en esa época no existía nada definido como el área educativa, “no había nada sistematizado, nada escrito, empezamos a hacer cosas” (Fabián, comunicación personal, 2019). Al asumir su responsabilidad sobre la formación de los niños y jóvenes, Fabián tomó algunas acciones contundentes para mejorar las condiciones de vida de los niños, y también se encargó de organizar el trabajo y a coordinar las actividades de las educadoras, todo orientado a que la calidad de vida

de los niños y jóvenes mejorara. “Ser más humanista en el trato, hay que escucharlos, hay que formar valores, hacer vida de casa” (Fabián, comunicación personal, 2019).

En esta época, el Patronato no estaba en su momento más fuerte. Hilda platica que “de 11 o 15 señoras que éramos al principio en el patronato, me fui quedando sola. Viví eso con mucha decepción. Ellas siguieron siendo mis amigas, pero se fueron saliendo y ya ninguna me ayudó, me dio mucha tristeza” (Hilda, comunicación personal, 2018), por lo que ella tuvo que trabajar muy cercana a Arturo para lograr alcanzar los objetivos de la institución.

Arturo también podía sentir esta falta de consolidación en el Consejo. Si bien Hilda siempre respaldó todas sus decisiones, no tenía un contrapeso real para analizarlas y escuchar otros puntos de vista que resultaran pertinentes para dirigir el rumbo institucional. Por ello, él recurrió a otra estrategia: “Creé un Consejo por fuera, con amigos jóvenes. Con ellos iba a ver a cosas cuando necesitaba consejo y apoyo, (...) ayudaron a crear la quosería y empezamos a tener, gracias a ellos, más de recursos para encontrar cómo mantenernos” (Arturo, comunicación personal, 2018). Fue de este grupo de personas que años después se conformó IpoDERAC’s Children Fund, una fundación que radica en Denver, Colorado, EEUU, y que se dedica a procurar fondos para apoyar la labor del IPODERAC en México. La participación de este organismo fue fundamental para la creación del IPODERAC Niñas.

En el 2001, después de 14 años de labor en el IPODERAC, Arturo dejó la dirección general y ésta fue asumida por Fabián, quien comenzó a ampliar al personal operativo para cumplir con las funciones de la institución que estaban directamente relacionadas con la atención de los niños y jóvenes. En esta época de cambios, unas de las principales acciones fueron sistematizar la forma de trabajo de la institución, así como consolidar al equipo de trabajo.

A diferencia de Arturo, la relación de Fabián con el Patronato no fue buena en el sentido de que no existía buena comunicación entre el director y la presidenta del Patronato. Hilda describe que le costó mucho trabajo entender su forma de manejar al IPODERAC, y el hecho de que recibía poca información de la institución, especialmente acerca de los procesos de los niños y jóvenes (Hilda, comunicación personal, 2018).

Se puede inferir que desde la dirección de Arturo había comenzado un distanciamiento con el Patronato debido a la falta de apoyo en decisiones estratégicas y, con ello, se dio de forma orgánica un fortalecimiento de la autonomía de la dirección general con respecto a los procesos institucionales. Este aspecto se agudizó en el periodo de Fabián en el que, además, la información entre dirección y Patronato no fluía de forma adecuada y con el tiempo derivó en una centralización de la información, del liderazgo, de las decisiones y del poder en esta figura, que lejos de ser la dirección general, era más la dirección educativa. Al respecto, Fabián comentaba:

Cuando fui director general nunca dejé de ser director educativo, yo diría que mi gran obstáculo fue nunca poder soltar la dirección educativa. Vi que era un desmadre, no era posible: los niños perdían la rutina, las actividades, había mucha chance en algunas cosas y en otras había mucha represión. Según yo, sí era el director general, pero ya había direcciones, había gente que me asistía en todo. Mi trabajo fue netamente educativo. (Fabián, comunicación personal, 2019)

En el 2004, Fabián anunció que dejaría el IPODERAC al año siguiente. A pesar del tiempo de antelación con que se empezaron a preparar para su partida, el proceso de selección fue cerrado y la transición complicada, misma que concluyó hasta varios meses después de que Pablo, quien era entonces el director productivo, asumió la dirección general.

Las personas que trabajaron en la institución entre la década de 1970 y 1990 contaban que el IPODERAC funcionaba con una estructura parecida a la familia heteronormativa, por ejemplo, eran paradigmas importantes que los directores vivieran dentro de la institución con sus respectivas esposas e hijos, que el equipo educativo (coordinadores y educadores) también fungiera roles y figuras paternas y/o maternas, que las y los voluntarias fueran una especie de hermanas o hermanos mayores, y el Consejo, el personal administrativo y de servicio fuera una familia extendida que, si bien podía estar presente en las dinámicas del IPODERAC; no intervenía directamente en la formación ni en la toma de decisiones sobre la educación de los niños y jóvenes (Arturo, comunicación personal, 2018; Fabián, 2018; Hilda, comunicación personal, 2018; Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Había varios aspectos que él observaba con los que estaba en desacuerdo y que quería cambiar, empezando, curiosamente, con algo que Fabián menciona haber cambiado a su llegada: las malas condiciones del espacio físico en el que estaban los niños y jóvenes. Por otra parte, Pablo decidió que no era necesario que el director general viviera dentro del IPODERAC y que los roles familiares podrían sustituirse por perfiles profesionales adecuados para atender a los niños y jóvenes.

También percibía un ambiente donde el poder estaba concentrado en una sola persona que tenía injerencia en todas las decisiones de la institución, especialmente en la educativa: “Era una educación súper ligada a la persona, a *una* persona, y esa filosofía de decir -y especialmente el director es el modelo del joven, es su guía, su compañero de viaje, su cuate, todo-” (Pablo, comunicación personal, 2018), donde la única persona que los usuarios realmente respetaban o reconocían era la del director, sin que los demás colaboradores tuvieran ni la facultad ni la responsabilidad de participar y guiar el proceso de desarrollo de los niños y jóvenes. Él relata que



había favoritismos, abusos, y relaciones de violencia entre los niños, jóvenes, educadores y otras personas del equipo.

Pablo relata que asumir la dirección general fue un proceso complicado en parte por la cultura de violencia y abuso, de lealtad hacia una sola persona, y por la falta de institucionalización en procesos y prácticas. Cuando fue la transición entre Fabián y Pablo, muchos de los niños, jóvenes y personas del equipo educativo se fueron del IPODERAC. Fabián, por otra parte, hablaba con cierto resentimiento del cambio que pudo notar después de su salida de la institución: “Los siguientes tres meses se fueron el 90% de los chavos, los corrieron, tengo contacto con todos, porque les costó mucho trabajo. Ellos peleaban ciertas cosas, como sentirse y ser escuchados” (Fabián, comunicación personal, 2019).

Una vez que se estabilizaron todos los cambios comenzó un proceso de sistematización de todas las áreas y remodelación de la infraestructura de la institución, se empezó a trabajar en la propuesta educativa y, al finalizar ese proceso, se realizó una nueva planeación estratégica. Pablo mejoró las estrategias de comunicación con el Patronato, se retomaron reuniones y juntas con ellas y ellos en la institución, y los volvió a involucrar con algunos de los procesos que ocurrían en el IPODERAC. También se integraron nuevos miembros al Patronato que más tarde asumirían roles más activos. Sin embargo, la centralización del liderazgo continuó estando en las direcciones general y educativa, que eran los principales organismos en donde se tomaban decisiones, con dificultades para comunicarse con otras áreas y definir prioridades.

Pablo recuerda que en todo este período el Patronato siempre brindó un acompañamiento cercano a su dirección, respaldando sus decisiones, especialmente aquellas que eran complicadas o se tomaban en momentos críticos, sin que esto implicara una intromisión o limitación de sus planes respecto al modelo educativo del IPODERAC (Pablo, comunicación personal, 2018). Se

puede deducir entonces que había una confianza desde el Consejo hacia la capacidad directiva de Pablo y las decisiones tomadas respecto a la institución.

Fue durante esta etapa que se integró Indalecio como director educativo. Al igual que los directores que lo habían antecedido, describía un panorama muy crítico y preocupante cuando llegó a colaborar al IPODERAC: “me toca ver esa dinámica de abuso, me toca ver dinámica de violación, me toca ver dinámicas de regulación de todos esos actos” (Indalecio, comunicación personal, 2018). Este y otros factores lo motivaron a concretar acciones que perfilaran a la institución hacia un nuevo horizonte, como la creación del programa de vida independiente en conjunto con Paloma, la entonces coordinadora académica.

En 2015, después de 15 años de estar laborando en el IPODERAC, Pablo anunció su salida de la institución. Al dejar la dirección Pablo, Carolina asumió por unos meses el rol de mando general. Se analizó que la relación con algunas fundaciones y con donantes no tenía la atención requerida y la planeación financiera necesitaba de acciones contundentes para no poner en riesgo ni la operación institucional ni la construcción del nuevo IPODERAC de Niñas (Diario de Campo 2017-2019).

En agosto de ese año, y en el marco de la celebración de los 50 años del IPODERAC, la dirección general fue asumida por Jacobo. Como ya había sucedido en la historia del IPODERAC, la transición del liderazgo de la institución no fue sencilla principalmente por dos factores: Por un lado, históricamente la dirección general había sido asumida por personas que ya formaban parte del equipo y que conocían el funcionamiento del IPODERAC y, por otra parte, había también un antecedente en el que el director educativo asumía ese puesto. Estos dos factores propiciaron incertidumbre y hostilidad en el ambiente laboral cuando el Consejo Directivo decidió nombrar director general a una persona externa (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Cuando Jacobo llegó a la institución, se encontró con un problema recurrente en la transición de puestos: tuvo dificultad en conocer los procesos y en encontrar documentos, en especial uno: “No había un plan de trabajo sobre el cual se trabajase (...) una planeación estratégica que se suponía que existía, en realidad no existe como tal en documento” (Jacobo, comunicación personal, 2018).

En contraste (o en repetición) con lo que todos los exdirectores plantearon sobre las transformaciones realizadas al IPODERAC desde su llegada, Jacobo sostenía que hacía falta mucho trabajo con perspectiva de derechos en la institución. “Se dice que cuidamos los derechos de los niños, pero (...) en la práctica cotidiana no se lleva a cabo. Aún encontramos a niños que son castigados o cuestiones físicas que no deberían de pasar y siguen pasando” (Jacobo, comunicación personal, 2018).

El liderazgo de Jacobo estuvo influenciado por tres elementos determinantes: El primero, una limitación de acción dentro del área educativa, agudizado por el hermetismo y poca cooperación de Indalecio para con la Dirección General, el segundo, la desintegración del equipo y la poca comunicación y cooperación entre las áreas, y el tercero, por una intervención más operativa que estratégica por parte del Consejo Directivo, especialmente de Carolina, quien asumió de manera orgánica la toma de decisiones de la institución durante esta época. Por otra parte, la dirección general no resolvía conflictos ni tampoco se responsabilizaba de decisiones importantes que permitieran a la institución estabilizar el clima laboral. En la entrevista realizada cuando Jacobo todavía era director de la institución, él comentaba “ahorita me siento más como gestor general en una institución de más de 50 años donde muchas cosas no están resueltas a nivel de papeleo” (Jacobo, comunicación personal, 2018).

Durante el 2018, se agravaron las tensiones existentes entre la dirección general, la dirección educativa, el equipo operativo y el Consejo Directivo, en gran medida porque en esos momentos el liderazgo en el IPODERAC recaía en tres personas: Había un director general, pero las decisiones tanto a nivel estratégico como operativo eran tomadas por Carolina. A su vez, ella no estaba de tiempo completo en la institución y, por lo tanto, su visión quedaba limitada. La tercera persona era Indalecio, quien al controlar el área educativa controlaba también la información sobre los programas formativos, las necesidades de los niños y jóvenes y sus expedientes; entre otras cosas, sin las cuales la institución no podía ni tendría razón de funcionar.

Si bien las condiciones en que Jacobo llegó a la dirección fueron complejas, él no logró sobrellevarlas exitosamente para consolidar la estrategia de trabajo que tenía pensada, orientada a incluir la perspectiva de derechos en la institución y a fortalecer la espiritualidad y la libertad en el modelo educativo del IPODERAC (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Finalmente, después de dos años, Jacobo presentó su renuncia a la Dirección del IPODERAC en 2018. Su salida estaba planeada para agosto de ese año, pero el Consejo la fue aplazando con la intención de hacer un proceso de selección más cuidadoso que el anterior y por trámites administrativos que necesitaban postergar. Esos meses resultaron inciertos y polarizantes en cuanto al liderazgo de la institución.

Además de la incertidumbre de quién sería el nuevo director general, se dio una participación aún más cercana del Consejo Directivo en la operación y se abrieron canales de comunicación entre trabajadores y consejeras en los que no era claro qué se podía esperar, comentar y solicitar, y qué de todo aquello sería considerado a nivel estructural para la organización o serían acuerdos y soluciones temporales (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Al no tener una claridad organizacional ni tampoco una comunicación asertiva del proceso que se estaba viviendo, el ambiente laboral se volvió aún más hostil y competitivo. Entre otras cosas, la jerarquización del trabajo educativo sobre el administrativo y productivo se ejercía de forma desproporcionada; las tensiones y conflictos que el mismo Director Educativo provocaba entre los miembros del equipo operativo se agudizaron, y también se acentuó la falta de transparencia de su trabajo y del área educativa en general tanto para la institución, como para el Consejo y para los propios niños y jóvenes, quienes a pesar de vivir ahí, muchas veces desconocían cómo se tomaban decisiones sobre su educación, entre otras cosas (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Curiosamente, después de las quejas y recurrentes opiniones acerca de la falta de liderazgo de Jacobo, a su salida habían quedado documentos de planeación operativa y de presupuesto concretos, descripciones de puesto y funciones actualizadas, proyectos metodológicos de los programas formativos, así como instrumentos que permitían dar seguimiento a la creación de eventos y otras campañas de procuración de fondos. Si bien estos documentos podían mejorarse, era de las pocas veces que el IPODERAC contaba con ese tipo de políticas y protocolos en varias áreas de trabajo<sup>4</sup> (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Cuando se fue Jacobo se fue también un chivo expiatorio y una figura que recibía los pretextos, motivos y razones de los problemas organizacionales del IPODERAC en esos momentos. Sin su presencia en la institución se hizo evidente que muchos de los conflictos que se le atribuían permanecían en la institución, y fue posible pensar en que no se originaban por sus acciones, sino por causas estructurales que recaían en otros roles y puestos del IPODERAC.

---

<sup>4</sup> Es probable que la institución ya cuente con dicha documentación, debido al olvido sistemático en su cultura organizacional.

Ante esta figura ausente, Indalecio y Paloma fortalecieron un coto de poder del área educativa que concentraba la información acerca de los niños y jóvenes y sus procesos, y, por lo tanto, se limitaba el poder de decisión de otros actores estratégicos dentro del IPODERAC, así como la oportunidad de que la organización se abriera de manera perceptiva a su entorno y se pudieran integrar cambios, aportaciones o visiones distintas que eran pertinentes o necesarias (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Finalmente, en enero del 2019 se dieron nuevos cambios en el IPODERAC: Indalecio, después de casi once años de ser Director Educativo, asumió la dirección general. Por cuestiones metodológicas, decidí terminar mi investigación de campo hasta este momento de la historia del IPODERAC. En los siguientes meses, y como era tradición en institución, la transición implicó conflictos y tensiones: En este período desertaron aproximadamente 10 niños y jóvenes, y se presentaron cerca de 15 renunciaciones del equipo operativo entre enero y julio del 2019, entre ellas, la mía (Diario de Campo, 2019).

Luhmann (2010) concibe las relaciones de poder como estructuras que, además de preservar la estabilidad de los sistemas, vuelven asimétrica la comunicación de decisiones. Estas estructuras se legitiman mediante la tradición, la costumbre, o “sobre la base de éxitos iniciales que se remontan a tiempos inmemoriales” (p. 92). Para que un sistema logre recordar la forma histórica en que ha tomado decisiones, necesita puntos de apoyo en competencias y responsabilidades distribuidas entre las personas que conforman la organización. Puede entonces suceder que se imponga un estilo individual de liderazgo, incluso a costa del compromiso con el interés de la organización (p. 244).

La imposición de un estilo individual de liderazgo y una distribución poco eficiente de responsabilidades era una constante en el IPODERAC a lo largo de su historia, no sólo en el período más reciente sino desde su origen. La información acerca de la organización, de los procesos de desarrollo de las NNA, de las finanzas y las relaciones con donantes u otras organizaciones quedaba restringida a muy pocos puestos, y muchas veces fragmentada entre todos ellos, dificultando así que se pudiera tener un panorama más amplio de lo que estuviese ocurriendo. Crear una memoria institucional en condiciones de opacidad, falta de registro y olvidos a conveniencia de las personas a cargo del liderazgo, era una misión compleja para el IPODERAC desde su fundación.

Después de su salida del IPODERAC, Pablo señalaba que la poca definición de liderazgo y otros conflictos que existía en ese momento estaban provocando que la institución se cerrara en sí misma, y, por lo tanto, se reforzaran los grupos de poder y su incapacidad de recibir críticas tanto internas como desde el entorno que ayudaran al crecimiento de la institución.

Al final, a lo que te lleva la institución es convertirte como en una isla, y una isla de mucha soberbia, donde en realidad no estás en un diálogo constante con otros que te estén replicando y que te permitan realmente estarte retroalimentando de otras cosas. (Pablo, comunicación personal, 2018)

Luhmann sostiene que ni la organización ni el entorno de ésta pueden ser entendidos sin el respectivo otro, porque “ambos son lo que son sólo en referencia mutua” (Espinosa, 2016, p. 23). Cuando una organización no se comunica con su entorno, se pone en riesgo la legitimidad, asertividad y pertinencia de sus decisiones. “Realmente se necesita un acto de modestia y de consciencia plena muy fuerte, que ahorita yo la veo muy difícil por la situación en que se encuentran” (Pablo, comunicación personal, 2018).

El flujo de comunicación tanto al interior como al exterior del IPODERAC era lento, con obstáculos de por medio y filtros para procesar qué se compartía, con qué personas y en qué momentos. No sólo esto, sino que también había opacidad en la información que se recordaba y que se olvidaba acerca de la misma organización, de los conflictos internos y de las personas que habían conformado el equipo. Luhmann señalaba que, al aumentarse la complejidad y la intransparencia, se vuelve también más difícil identificar estas asimetrías de poder y de regularlas adecuadamente (p. 244).

Si esto pasaba a nivel estructural, tampoco se recordaba ni se tenía una tradición en común acerca de la participación estratégica de los niños y jóvenes.

### ***Participación de las niñas, niños y jóvenes en Liderazgo***

Existe un enfoque de la educación que consiste en el reconocimiento de las NNA como sujetos de derecho y capaces de tomar decisiones sobre su propia vida. Es verdad que este enfoque está planteado en el modelo educativo, en varias propuestas realizadas a donantes, sistematizaciones del modelo educativo y en el discurso de varias personas consejeras y directivas; sin embargo, las prácticas sociales y el mismo lenguaje dan cuenta que no tienen como sujeto y agente al niño, niña o adolescente de forma integral.

En este sentido, parece haber una idea de organización asumida como un orden jerárquico de autoridad y con un enfoque adultocéntrico desde el que no queda mucho espacio para opciones donde las NNA decidan más allá del abanico de posibilidades que ofrece el IPODERAC en su estructura, encaminadas a horizontes ya establecidos y predeterminados. Esto también incluye que los niños y jóvenes participaban dentro de espacios que formaban parte de los programas



educativo, sin embargo, no había una participación institucionalizada de los NNA en las decisiones estratégicas del IPODERAC.

Desde su llegada y a lo largo de su discurso, Jacobo tuvo claro el deseo de construir una estructura formativa desde una perspectiva de derechos, que explicaba como un cambio de paradigma en la forma en que se conciben obligaciones de las y los adultos que forman el equipo educativo y operativo en general, y los derechos que tienen las NNA por los que se ha luchado desde hace tiempo en la academia y la sociedad civil, y que ahora forman parte de la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (2014). Él explicaba que “es nuestra obligación darles la información suficiente a los niños, irlos acompañando en este proceso de acuerdo con su edad y madurez para que ellos vayan teniendo los elementos para decidir” (Jacobo, comunicación personal, 2018).

Por su parte, Pablo mencionaba que de las lecciones aprendidas después de haber trabajado en el IPODERAC y de haber tenido otras experiencias relacionadas con la educación en contextos diversos, se encontraba la dificultad de aprender a reconocer al otro en su individualidad y modificar el discurso, las prácticas y el acercamiento de uno mismo al momento de intercambiar conocimientos. “Una de las cuestiones más complicadas es (...) cómo es que tu idea del bien o lo que quieras transmitir lo impones o lo construyes junto con el Otro” (Pablo, comunicación personal, 2018).

Este enfoque implicaría un cambio de paradigma total desde la concepción de la educación que atraviesa el reconocimiento de las niñas y niños como seres humanos que tienen toda la posibilidad de ser y que hay que guiarlos para que desarrollen capacidades que ya tienen; en vez de comprenderlos como seres incompletos y carentes, a los que les hacen falta habilidades o conocimientos que los adultos les otorgan y les transmiten a lo largo de su vida.

Para entender el proceso de comunicación en la teoría de sistemas, Rosa María Lince (1999) parte de que las personas solamente somos capaces de captar la realidad que nos afecta directa e indirectamente: partimos de nuestras experiencias, pero no de la totalidad de la vida en su complejidad. La autora sostiene que la verdadera comunicación consiste en la posibilidad que establezcamos para establecer un código de referencia de significados compartidos en el que las experiencias de vida puedan ser comunicadas y, de esta forma, podamos relacionarnos con los demás (p. 24-28).

Luhmann explica que la comunicación debe ser comprendida como la síntesis de tres selecciones diferentes: De información, de expresión de esa información, y la comprensión de las dos anteriores. Si no existe la comprensión no puede darse la comunicación (Rojas, 2007, p. 88).

El elemento que caracteriza esta perspectiva de comunicación es precisamente el acto de entender que considera la escucha activa y que necesita de la obligatoria participación del receptor o los receptores para completar el proceso de comunicación, y que no basta con solo recibir el mensaje sino en interpretarlo y comprenderlo según sus propias elecciones.

En este sentido, poco se ha hablado acerca del involucramiento en la toma de decisiones respecto al modelo formativo que tienen las y los principales usuarios del IPODERAC. Incluso en las sesiones de planeación y diseño del proyecto del IPODERAC Niñas y de la metodología educativa que se buscaba implementar, en ninguna de las fases se contemplaba dejar espacios para la construcción común la propuesta educativa, o de métodos democráticos para escuchar su opinión, sus inquietudes, sus expectativas y deseos para este proyecto creado para ellas (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Si se revisa la historia del IPODERAC es posible encontrar momentos que han tenido mayor apertura de la toma de decisiones y que se han incluido diversas perspectivas en estos procesos. Tal vez la etapa donde esto se mencionaba con más fuerza fue en la que Arturo y Fabián llevaban la dirección de la organización. A reserva de los juicios y opiniones posteriores a la salida de ambos, los testimonios de estos directores dejaban ver que las dinámicas en las que se construían las estrategias de la institución eran más horizontales e incluyentes que las que existían en 2019.

Arturo hablaba de la influencia que tuvo el libro de Poema Pedagógico en la forma que realizó cambios una vez que asumió la dirección general. Él recuerda que la decisión de abrir las puertas del IPODERAC de forma permanente fue un evento que cambió la dinámica tanto a nivel simbólico como en las prácticas cotidianas. “Era ilógico que les dijéramos que esto era su casa, que ellos se podían ir cuando quisieran, y que las puertas estuvieran cerradas” (Arturo, comunicación personal, 2018), a lo que Fabián complementa que “el IPODERAC tenía un índice de deserción brutal y cuando abrimos la puerta disminuyó enormemente (...) Y cuando les dimos la oportunidad de hablar y ser parte, que sintieran que esto era de ellos; permanecieron mucho más” (Fabián, comunicación personal, 2019).

Se puede inferir que, entre los efectos de esta decisión, sucedió que al abrir las puertas del espacio físico se trasladó la razón de la permanencia en la institución a trabajar en ganarse la confianza de los niños y jóvenes que vivían en ese momento, a darles motivos convincentes y lo suficientemente atractivos y valorados por ellos para que, con o sin rejas, ellos decidieran quedarse y volver cada uno de los días que salían de la institución (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Fabián recuerda que en la década de 1990 se llevó a cabo un congreso en el que participaron los niños y jóvenes en una dinámica enfocada a conocer cuál es el IPODERAC que ellos querían, y que se habían obtenido excelentes resultados.

En ocasiones anteriores lo hacíamos sin ellos, pero al paso de los años nos dimos cuenta de que debían participar, tanto así que teníamos un consejo de chavos, había una participación súper activa de un líder de cada casa, tenían juntas semanales con la dirección educativa y la dirección general, [y ahí] se tomaban decisiones fundamentales. (Fabián, comunicación personal, 2019)

Con estas anécdotas y reflexiones, se puede suponer que se pasó de un IPODERAC que se asumía y se vivía como comunidad y en el que se incluía a los niños y jóvenes en sus decisiones estratégicas, a otra versión en la que no se les consideraba como participantes fundamentales en planeaciones y diseños estratégicos de proyectos, programas y propuestas educativas.

Pablo mencionaba al respecto: “viéndolo en retrospectiva, qué grueso es en realidad poder integrar en los procesos de decisión a los (...) chamacos. O sea, ellos que deberían de ser el principal motor en los cambios y las propuestas, no estaban” (Pablo, comunicación personal, 2018). Esto se cristaliza, por ejemplo, en que durante la planeación estratégica realizada en 2019, sólo participaron la dirección general y el consejo Directivo, sin tomar en cuenta al resto de la comunidad del IPODERAC y especialmente a las niñas, niños y jóvenes y, por lo tanto, se privaron también de escuchar desde su propia voz y experiencia las necesidades, inquietudes, deseos o expectativas que ellas y ellos consideraban importantes incluir en los planes de la institución donde viven y de la que forman parte (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Es importante mencionar que, comparado con otros modelos de atención en diversas casas hogares, el IPODERAC proporcionaba un amplio espectro de acción y de autonomía a las niñas,

niños y jóvenes; porque aunque no se les incluía en procesos de planeación y creación de estrategias, sí se trabajaba de manera progresiva en fomentar en ellos la responsabilidad de sus acciones y elecciones, aspecto que se ve reflejado en la propuesta educativa y especialmente en la formación para el trabajo y la formación para la vida independiente (Diario de Campo 2017-2019; IPODERAC, 2019).

Respecto a la idea de la libertad de decidir de las NNA, la mayoría de los y las consejeras coincidían en que era una de las metas del modelo educativo, pues cuando egresaran las y los jóvenes iban a poder elegir una vida y un futuro mejor, línea que además atribuían como responsabilidad del área educativa (Carolina, comunicación personal, 2018; Clara, comunicación personal, 2018; Leonardo, comunicación personal, 2018; Olivia, comunicación personal, 2018; Julián, comunicación personal, 2018).

En ese sentido, todos los valores, virtudes y capacidades planteadas como metas del modelo educativo, se atribuían generalmente a las y los jóvenes a punto de egresar, que ya habían vivido su proceso en la institución, no así para los niños, a quienes se consideraban en proceso de desarrollo y necesitados de guía, estructura, y disciplina (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019). A modo de ejemplo de esta visión adultocéntrica, cito este fragmento de entrevista con Carolina:

Tenemos gente preparada que ya estudió y sabe que lo que les hace falta, por ejemplo, cuando entran que aprendan que hay un horario y una estructura, que se tienen que dormir a tal hora, si les preguntamos y dicen -es que a mí me gustaría dormirme a las 11-, bueno, hay horas, hay edades; ya cuando tienes 20 años, duérmete a la hora que se te de la gana, pero necesitan una estructura. ¿Qué le

podremos preguntar a un niño chico? ¿Qué le puedes preguntar? (Carolina, comunicación personal, 2018)

Esta situación la expresaba Pablo como un conflicto que interpelaba tanto a la institución como a cada una de las personas que tomaba decisiones dentro de ella. “Por un lado están los chamacos y lo que lo que expresan o entienden que necesitan, y por otro están las necesidades administrativas, las personas que ahí laboran, lo que dice el patronato, y las convicciones de uno” (Pablo, comunicación personal, 2018).

Pablo expresaba que cuando era director y estaba inmerso en la dinámica cotidiana del IPODERAC, le era complicado y a veces imposible tener este tipo de discusiones a un nivel moral y filosófico, porque había que resolver eventualidades, conflictos y planes concretos en los que muchas veces se privilegiaba la seguridad que daban las premisas de decisión, de la trayectoria ya recorrida que daba certeza de efectividad de las formas de actuar, y dejaba poco espacio para probar nuevos caminos, para evolucionar.

Al final da un miedo institucional terrible en realidad que el chavo opine o que decida, porque es como decir, “¡apostamos a la libertad!”, pero como institución te da miedo porque se puede morir, le puede pasar algo, te pueden demanda y, además, ¿para qué estás, si no tomas una decisión sobre el otro? No es un proceso fácil, porque sabes que tienes una responsabilidad sobre un ser humano. Es un esfuerzo gigante de la institución abrir los espacios para dejar verdaderamente la decisión a los que quieres ayudar. (Pablo, comunicación personal, 2018)

Las dificultades planteadas por Pablo implican un trabajo consciente desde otra perspectiva, con un paradigma distinto, y que seguramente tendría costos de equivocaciones y de lecciones que no se pueden evitar cuando se prioriza la libertad sobre la seguridad, lo cual

compromete la responsabilidad tanto moral como administrativa y legal que tienen las personas que conforman la institución para responder por las NNA que viven ahí. Jacobo reflexionaba que trabajar bajo la perspectiva de derechos de forma real no puede ser una decisión abrupta, sino que debe ser un proceso gradual y que inicie con la capacitación y formación de las y los adultos que acompañan (Jacobo, comunicación personal, 2018, p. 10).

Lince (1999) explica que Luhmann se aboca al proceso de funcionamiento de los lenguajes para establecer una relación entre discurso y realidad, pues un discurso lleva de forma inmanente un sentido de la realidad que queremos construir en común por acción de la comunicación. De esta forma, la verdad no aparece como verdad-absoluta sino como verdad-en-correlación con la comunidad de sujetos que la dice y la entiende. Por eso, Luhmann afirma que aquello que los sujetos que intervienen en el proceso de la comunicación entiendan en sus propias conciencias, influye en la comunicación para que se de tanto un entendimiento como una mala interpretación. Para evitar esto, crean procesos en que se toman consideraciones como la disposición o preparación para recibir la información que tenga el receptor, la forma en que la información es enviada, y las posibilidades de que el malentendido persista y la comunicación se convierta en paradójica (p. 31).

Camila Ospina-Alvarado, psicóloga experta en modelos educativos, afirmaba que “cuando estamos hablando de contextos de vulneración y de violencia, lo que se hace es configurar un discurso hegemónico acerca de la vida de las personas y sus relaciones” (Ospina-Alvarado, comunicación personal, 2018). Resulta complicado poner en la práctica las propuestas que apuestan a que las niñas y los niños sean parte de la construcción de los procesos formativos que se quieren llevar a cabo, cuando se asume que el niño o la niña no sabe lo que necesita ni lo que quiere. Existe una delgada línea entre presentarles una guía y brindarles un proceso de

acompañamiento, y presentarles una única vía en la que se imponen gustos, preferencias, conductas y formas de ser.

La doctora explicaba que las propuestas educativas pensadas desde los adultos buscan que los niños y niñas utilicen los lenguajes de los adultos, cuando en realidad existen múltiples lenguajes expresivos como el juego, la literatura, la música, etc; donde se puede orientar el camino más adecuado para que ellas y ellos se expresen (Ospina-Alvarado, comunicación personal, 2018). Esta explicación me llevó a un momento en el IPODERAC durante 2019, durante una reunión entre el Consejo y direcciones de todas las áreas. Se estaba discutiendo cómo hacer la planeación operativa anual, y pregunté si sería conveniente incluir a un grupo representativo de las NNA. La respuesta fue negativa por parte de la mayoría y, para finalizar la discusión, Indalecio comentó “¿qué crees que haría un niño en una reunión como esta? Se aburriría, no entendería nada. Ya lo hemos intentado en ocasiones anteriores y no ha funcionado, no les interesa” (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019). Dada mi experiencia en la institución, supuse que lo habían intentado siempre desde el lenguaje y las dinámicas adultas, sin facilitar un ejercicio participativo que explorara otras formas de expresión para los niños y que lograra captar su interés en algo que les competía directamente: la planeación del trabajo que se iba a realizar con ellos y para ellos.

### ***La institucionalización de las decisiones estratégicas desde el Consejo***

Luhmann definió la comunicación de decisiones como la operación básica que constituye a las organizaciones. El autor sostenía que, para que las organizaciones existan y se desarrollen, es necesario que sus comunicaciones sean entendidas, reconocidas y comunicadas como decisiones. (Opazo y Rodríguez, 2017, p. 27). Así como para las direcciones había sido prioritario recuperar la experiencia del modelo formativo del IPODERAC, desde el Consejo Directivo lo fundamental



de su labor había sido buscar la sustentabilidad económica y que las condiciones del IPODERAC fueran las adecuadas para llevar a cabo sus objetivos.

Existe una comprensión generalizada de la labor del Consejo Directivo del IPODERAC desde una perspectiva empresarial. Olivia hacía una comparación en la que el Consejo era como un empresario “ese personaje que utiliza sus recursos mentales, experiencia de vida, monetarios y sociales, porque gracias a todas las relaciones sociales que tenemos se logran cosas importantes para la institución de beneficencia” (Olivia, comunicación personal, 2018).

Es desde este enfoque que otros consejeros aportan su experiencia para conseguir recursos para la institución. Por ejemplo, Julián, quien pertenecía al comité de negocios, comentaba que “El IPODERAC tiene una industria de alimentos, le entiendo bien a eso, creo que en lo que más puedo apoyar al IPODERAC es por ahí: que pueda conseguir recursos a través de sus quesos” (Julián, comunicación personal, 2018). Por otra parte, Clara, quien estaba en el comité de Procuración de Fondos, explicaba la labor de dar a conocer la labor del IPODERAC para invitar a otras personas a sumarse a la causa: “es mucho trabajo porque es hacer que otras personas conozcan que hay una realidad distinta a la de ellos y que pueden hacer algo por ayudar, que se involucren un poco con el proyecto”. (Clara, comunicación personal, 2018)

Este eje de pensamiento, junto con sus motivaciones y creencias, orientaba a las y los consejeros a poner sus esfuerzos en garantizar la sostenibilidad del IPODERAC y tenía sus propios retos. Si bien había una voluntad de realizar una planeación en este ámbito que resulta fundamental para que la institución opere de forma eficiente; parecía por momentos que, para el Consejo, y muchas veces también para la dirección general; la procuración de fondos se volvía un fin en vez de un medio para lograr el bienestar de los niños y jóvenes. El discurso para procurar fondos, así como los eventos de recaudación o las alianzas con algunos artistas, empresas, tiendas de

productos, entre otras cosas; se quedaba en ocasiones alejado del modelo formativo y de los procesos que vivían los niños y jóvenes para dar prioridad a los deseos y necesidades de los donantes.

En este fragmento de Olivia se puede vislumbrar la tenue línea entre procurar fondos para el bienestar de los usuarios del IPODERAC o para el bienestar del donante que quiere ayudar, y que ella misma reconocía que era necesario tener claro cuando se participa en una institución como ésta:

Yo siento mucho compromiso con la gente que nos da dinero, porque pienso: -nos están donando, están confiando en que nosotros vamos a hacer esa diferencia-, y además no sabes, uno asume que la gente da dinero porque le sobra, pero no es verdad. Mucha gente da dinero que podría utilizar en algo de su familia y lo da porque cree en el proyecto. Entonces, siento una gran responsabilidad de que se aproveche el dinero, que se llegue a la misión que tenemos encomendada, que transformemos vidas, que los niños se vayan de ahí siendo mejores personas. Eso no se nos puede olvidar. (Olivia, comunicación personal, 2018)

Mientras yo trabajaba en la institución, era frecuente que llegaran personas donando algunos productos (como ropa, artículos del hogar, entre otros) o algunos servicios (clases, cursos, catequesis) que los usuarios no necesitaban, que a la institución le era costoso recolectar o que en ocasiones sí eran pertinentes, pero por mala administración no se aprovechaban adecuadamente. Esto generaba un desgaste entre el equipo y también entre los niños y jóvenes, que ante cada visita de donantes o actividades de voluntariado se mostraban algunos emocionados y otros apáticos por tener que posar para la fotografía, decir las mismas palabras de gratitud ya aprendidas, o colaborar en actividades para las que pocas veces se tomaba en cuenta decisión de participar en ellas o no

porque tampoco había algún procedimiento para documentar la opinión, los deseos o la evaluación de los niños y jóvenes: todo quedaba concentrado en las impresiones del personal educativo o de procuración de fondos, en pláticas informales o en retroalimentaciones entre las áreas (Diario de campo, comunicación personal, 2017-2019).

Es importante retomar que Luhmann (2010) sostenía que el concepto de poder se orienta a la atribución o exoneración de responsabilidad de las personas en puestos específicos que tienen la capacidad de manipular las premisas de decisión, las estructuras de la organización, el flujo de la información generada por el sistema, los motivos que son permitidos, y las alternativas consideradas para decidir (p. 238).

En la estructura de la organización residen las premisas de decisión, es decir, comunicaciones que compactan las decisiones que han sido tomadas en el pasado, sus fundamentos y su legitimidad. En este proceso, la peculiaridad de la cultura de una organización hace referencia explícita e implícitamente a la historia propia de ese sistema organizacional (p. 286).

A la par que la presencia del Consejo se iba tejiendo en la cotidianidad del IPODERAC, consejeras como Carolina, Julián y Olivia identificaron que un aspecto esencial a fortalecer en la organización era precisamente la institucionalización de la estructura organizacional y de la historia de la institución, así como sentar las bases para profesionalizar estos procesos y tener claridad de funciones y responsabilidades tanto en la educación y formación de los niños y jóvenes, como en el involucramiento y responsabilidad de las y los consejeros y las otras áreas del IPODERAC.

La primera vez que se documentó cómo debía ser el órgano de gobierno del IPODERAC, fue en el 2012 con el Manual del Consejo Directivo, donde se definieron cuáles eran las funciones de los miembros del Consejo, los comités que se necesitaban para garantizar la misión del

IPODERAC, así como los perfiles que se deseaban para invitar a nuevas personas a formar parte del Consejo Directivo.

Una de las principales impulsores del proceso de reflexión y fortalecimiento del Consejo Directivo durante los últimos años era Carolina. Entre sus motivaciones se encontraba el hecho de que “no soy eterna y tampoco quiero serlo, el chiste es que las instituciones funcionen y las dejes bien establecidas para que contigo o sin ti siga existiendo, que puedas invitar gente más joven que se involucre” (Carolina, comunicación personal, 2018). Por otra parte, Julián destacaba la importancia de tener una distribución diferenciada de responsabilidades, y entre sus preocupaciones se encontraban cómo hacer llegar el mensaje de que todo el equipo está aportando a algo más grande y que perduraría a largo plazo, para que de esta forma queden motivados a realizar su trabajo (Julián, comunicación personal, 2018).

Luhmann (2010) sostiene que el poder surge donde un decisor puede disponer sobre la incertidumbre de otros en relación con su propia decisión. La organización necesita alguien que asuma el liderazgo y que pueda determinar los hechos y legitimar su determinación (p. 251). Para el autor, existe también una condición para la causalidad del poder: éste se basa en la neutralización de la voluntad del otro. La persona subordinada ha de estar capacitada para elegir su propio comportamiento y tener la posibilidad de autodeterminación, y es por esto que surten efecto los medios de poder como las amenazas, incentivos, reconocimientos o sanciones, todas con el fin de dirigir sus propias elecciones (Zamorano y Rogel-Salazar, 2013, p. 974).

En el caso del IPODERAC, la asimetría de poder entre las personas que formaban parte de la organización era tal, que mantener el equilibrio y la armonía de las relaciones, la legitimidad de quienes ocupaban puestos directivos y los fundamentos detrás de sus decisiones era complicado. La información que permitía tomar decisiones sólo se concentraba en pequeños grupos. El equipo

operativo, aún con su formación profesional y en muchas ocasiones sus muchos años de experiencia, no contaba con todos los elementos necesarios para proponer y contribuir a la toma de decisiones de forma crítica y autónoma. Por otra parte, como ya lo he discutido, tampoco los niños, los jóvenes, y recientemente las niñas, estaban incluidas en estos procesos. Es de suponer que, debido a esa falta de distribución equitativa de información y de responsabilidades, el ambiente era hostil, opaco y en ocasiones poco asertivo para los propósitos de la organización.

Para el Consejo resultaba importante la sistematización de la estructura, de la constitución del órgano de gobierno, y de los procesos al interior de la organización. De alguna forma, era un paso para equilibrar las relaciones de poder a través de la memoria y la institucionalización.

Luhmann (2010) lo entendía como una gestión del poder mediante dependencias recíprocas en cooperación limitada, lo cual remite a que un sistema complejo está siempre conectado en forma circular y, por lo tanto, se afecta de forma recíproca (p. 240). La función del poder consiste entonces en asegurar las cadenas posibles de efectos, independientes de la voluntad del participante sujeto al poder y congruente con una estructura lo suficientemente sólida para mantener los objetivos y la misión de la organización (Zamorano y Rogel-Salazar, 2013, p. 974).

Es posible identificar que en la historia del IPODERAC existen ciclos donde se han repetido experiencias y relaciones entre los miembros que forman parte activa de la comunidad en ciertos periodos, y los que ya no laboran en la institución: Las personas nuevas ven condiciones de precariedad, relaciones de abuso y violencia tanto en el equipo como entre los niños y jóvenes; buscan realizar planeaciones, sistematizar experiencias, e implementar cambios, y describen logros que, en la mayoría de las ocasiones, son criticados por el siguiente equipo de trabajo, en repetidas ocasiones por las mismas razones que ellos también criticaban al entrar.

Además de este olvido sistemático de experiencias y documentaciones pasadas, existe una alusión directa a las personas que lideran el IPODERAC en determinados momentos, como si la personalidad y los intereses personales de cada uno de ellos pudieran definir (o en su defecto, definirían) el rumbo de la organización en vez de que lo haga una estrategia institucional basada en una memoria institucional que tenga sistematizadas e identificadas las premisas de decisión con las cuales puedan seguir decidiendo en el presente y construir, en conjunto, el futuro de la institución.

No obstante, es importante reconocer los esfuerzos que han existido para documentar los procesos organizacionales, los modelos de atención y comunicar las estrategias para institucionalizar el quehacer del IPODERAC, y que han supuesto un reto y un trabajo coordinado entre todas las direcciones, el consejo directivo, y también de otros puestos de la organización para lograr las planeaciones, sistematizaciones y evaluaciones necesarias para el desempeño deseable del IPODERAC.

## **CAPÍTULO VI.**

### **Conclusiones**

La atención a las niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales en México ha dependido en gran medida de la capacidad de instituciones tanto gubernamentales como de la sociedad civil para brindarles servicios asistenciales básicos. Son pocas las instituciones que cuentan con modelos educativos y programas de formación para las y los usuarios, y son también escasos los estudios sobre los procesos organizacionales de este tipo de instituciones.

La mayoría de los estudios que se han realizado en los últimos 10 años sobre organizaciones que atienden a NNA sin cuidados parentales o en situaciones de vulnerabilidad han sido desde los enfoques psicológicos, etnográficos, sociológicos, políticos o antropológicos, no desde la comunicación. En algunos de ellos, se señalan los avances en la protección de derechos de los NNA y los obstáculos como la falta de articulación entre los niveles de gobierno, las instituciones públicas y la sociedad civil para crear políticas públicas efectivas (Cárdenas, 2016; Maldonado, 2017). En otras, se tiende a depositar el problema en un grupo de personas y no a distribuir la responsabilidad entre quienes forman parte de la organización, ya sean las usuarias y usuarios, o en las personas que toman decisiones para atender a las NNA. (Segura, 2015; Castaños y Sánchez, 2015; Sommers, 2016; March, 2007).

Considero necesario hacer nuevos análisis que contemplen la relación dialéctica y codependiente entre las personas que forman parte de estas redes de servicios y los factores que constituyen y pretenden solucionar este tipo de problemas sociales. Es fundamental, además, indagar sobre el tratamiento de las niñas, adolescentes y mujeres no sólo en la relación directa a las víctimas o enfocándonos en la violencia de género estructural que viven en la sociedad en

general, sino también en las decisiones, estrategias y formas de comunicación y organización que surgen en las mismas instituciones para atenderlas.

El primer capítulo sienta las bases para entender cómo se ha construido históricamente la atención de niñas, niños y adolescentes sin cuidados parentales como un problema social a atender en América Latina y, principalmente, en México. Para ello, utilicé la perspectiva de Gusfield que analiza el surgimiento de los problemas públicos como resultado de las relaciones forjadas entre instituciones públicas, privadas, académicas, la sociedad civil y los medios de comunicación. En conjunto, estos actores dotan a los problemas de teorías, las narrativas y las creencias que se crean acerca de un fenómeno como la infancia y esto deriva, a su vez, en las prácticas sociales que pretenden modificar o erradicar la situación planteada, como lo son las políticas públicas y marcos legales que operan instituciones gubernamentales y de la sociedad civil.

En el segundo capítulo enmarqué, por un lado, el contexto de las niñas, niños y adolescentes (NNA) sin cuidados parentales en el país, así como de las características de las instituciones gubernamentales y de iniciativa privada que les atienden. Esta descripción también da cuenta de la falta de información pública disponible sobre las organizaciones residenciales, sus modelos de atención, las y los usuarios, las personas trabajan con ellas y ellos; entre otras cosas.

Este recuento permite entender la pertinencia de una institución como IPODERAC en México, una casa hogar que representa una de las últimas alternativas institucionales que tienen las NNA para desarrollarse una vez que se han agotado las opciones de vivir y crecer con sus familias o con familias sustitutas cuando sus derechos humanos se ven comprometidos.

Elegí utilizar la teoría de sistemas de Niklas Luhmann para comprender de forma amplia la manera en que se constituyen las organizaciones, permanecen y evolucionan a través del tiempo,



y la importancia de los procesos de toma de decisiones al interior de las mismas, quiénes lo hacen y con qué fines.

El objetivo principal de esta investigación es comprender de qué manera IPODERAC, visto como sistema que despliega procesos comunicativos, entiende y construye estrategias de atención para las condiciones de ausencia de cuidados parentales en la población infantil femenina.

El proceso de comunicación en la teoría de sistemas parte de la premisa que las personas solamente somos capaces de captar la realidad que nos afecta directa e indirectamente. Esta realidad es, interpretada, además, por múltiples elementos diversos que constituyen nuestro entorno, nuestro contexto y nuestra historia y las circunstancias que los afectan. Partimos de nuestras experiencias, pero no de la totalidad de la vida en su complejidad (Lince, 1999, p. 24).

Luhmann entiende la comunicación como una forma de acción, movimiento y transformación que, gracias a una memoria, reproduce y especifica todos los elementos y estructuras que funcionan como unidad para el sistema (Lince, 1999, p. 32). Para el autor, la comunicación de decisiones es la operación básica que constituye a las organizaciones: para que las éstas existan y se desarrollen, es necesario que sus comunicaciones sean entendidas, reconocidas y comunicadas como decisiones (Opazo y Rodríguez, 2017, p. 27).

Para analizar los procesos comunicativos dentro de IPODERAC es necesario comprender los elementos básicos que constituyen a la organización y la forma en que estos interactúan.

En este capítulo dividí el análisis del material recopilado en campo en dos apartados: La incursión de IPODERAC en la atención para Niñas y Mujeres, y los procesos de comunicación y toma de decisiones estratégicas en IPODERAC.

## **La incursión de IPODERAC en la atención para Niñas y Mujeres**

El primero habla sobre el crecimiento del IPODERAC para construir un nuevo plantel para niñas y mujeres, tomando esta creación como el evento principal de la investigación y que marca la diferencia entre las premisas de decisiones y la evolución de la organización durante el proceso, sentando las bases para el rumbo de la organización en un futuro.

Para ello, era necesario describir tanto el contexto interno del IPODERAC como el entorno de la organización en este momento junto con las discusiones más importantes a considerar en la creación de una casa hogar para niñas que tenía la intención de marcar una diferencia y vanguardia en cuanto a su modelo formativo.

De forma interna, y abonando a la cultura organizacional, entre los motivos principales estaban la espiritualidad, la trascendencia y el altruismo. En cuanto a los temas que resultaron de la capacidad de observación y de la clausura operativa del Ipoderac Niñas, y en los que se interponían diferentes perspectivas, ideologías y enfoques teóricos; se encontraban la educación, la vulnerabilidad de capacidades, la familia y el género.

### ***Ipoderac Niñas como evento***

La teoría de los sistemas autopoieticos distingue entre la continuación de la autopoiesis, la evolución y la conservación de ciertas estructuras. Se requiere entonces de tres funciones evolutivas: La variación entre los elementos que conforman el sistema, como cuando hay eventos, operaciones y comunicaciones inesperadas; la selección en el plano estructural, donde se incorporan y adoptan las decisiones de selección de largo alcance y que pueden ser utilizadas de nuevo en el futuro, y la estabilización, que ocurre cuando el sistema acepta o rechaza comunicaciones y cambios para evolucionar. (Rodríguez y Torres, 2008, p. 327-328)

Retomo estos conceptos teóricos para indagar en el proceso de evolución en el sistema del IPODERAC, tomando en cuenta los eventos que propiciaron la creación del IPODERAC Niñas como forma de crecimiento institucional, y también el entorno local, nacional y global que posibilitó la articulación de distintos actores sociales para que esto ocurriera obedeciendo, a su vez, a sus propios intereses.

La unidad que da base a un sistema autopoiético es el evento, que Luhmann (2010) define como un acontecimiento que hace diferencia entre antes y después (p. 68). Las organizaciones se componen de una serie de acontecimientos en los que se toman decisiones y se plasman las bases para decidir en el futuro. La creación del IPODERAC Niñas es el evento base para el análisis.

El Ipoderac Niñas surge como un sueño y una idea de crecimiento del IPODERAC en la que se pudiera aprovechar toda la experiencia y trayectoria institucional en atención a la infancia y juventud y que, a su vez, respondiera a las necesidades de atención especializada para niñas y mujeres en México (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

La consolidación del proyecto del IPODERAC Niñas coincidió con el posicionamiento de la agenda a nivel mundial de los derechos de las mujeres y niñas, producto de luchas feministas que se han fortalecido paulatinamente en casi todo el mundo desde 1960. En los últimos 15 años, han incrementado las investigaciones, estudios, y proyectos con enfoque en el análisis, atención y prevención de la violencia de género, los derechos sexuales y reproductivos, la equidad de género, la inclusión de perspectiva de género en diversas esferas, la capacitación en oficios y el apoyo a la formación profesional y académica, y también el empoderamiento femenino, entre otros. La efectividad, articulación y pertinencia de estas medidas, programas y oportunidades es debatible, sin embargo, han puesto el enfoque en priorizar la equidad de género en distintos ámbitos que han permitido el desarrollo de proyectos como el del Ipoderac Niñas.

El IPODERAC seleccionó esta variación en el entorno y en su propia estructura para incorporarla y lograr la reestabilización del sistema. Para que este tipo de innovaciones sean posibles y sostenibles, la organización consideraba necesario tener una estructura base sólida, con experiencia en el modelo educativo para NNA sin cuidados parentales. Estos elementos pueden darle la certeza y seguridad de generar resultados.

Entre las primeras decisiones que se tomaron, estuvo el crear un espacio nuevo para las niñas y mujeres, es decir, en un lugar físico distinto al IPODERAC original, a pesar de que se tenía un terreno lo suficientemente amplio para construir. El inicio del proyecto tuvo diversas complicaciones entre las que se encontraron cancelaciones de donativos, conflictos internos, dificultad en conseguir las licencias y permisos necesarios para construir, entre otras, sin embargo, tanto las y los consejeros como el personal directivo del IPODERAC decidieron continuar con la construcción, especialmente después de haber identificado que era una necesidad imperante en el país.

En este primer momento, se definieron los antecedentes institucionales que darían pie al diseño del nuevo proyecto, las personas implicadas en diseñar el proyecto en sí mismo, la adaptación del modelo educativo con los valores de esfuerzo y libertad de decidir como base y los retos pedagógicos y organizativos al interior que eso representaría, la decisión de construir un nuevo plantel en un espacio físico distinto y la enorme labor de procuración de fondos que eso implicaría, la capacidad de dialogar con el entorno y adaptarse a las innovaciones educativas y sociales, las expectativas de instituciones gubernamentales y de otras organizaciones asistenciales que veían en el IPODERAC un modelo a seguir.

### ***Contexto interno de IPODERAC: Motivos y cultura organizacional***

Luhmann (2010) considera que los motivos son formas de la comunicación que adjudican fundamentos para acciones determinadas, como intenciones, justificaciones, entre otras. Los motivos también producen una memoria del sistema y generan conexiones entre el comportamiento pasado interpretado y expectativas a futuro que influyen en la toma de decisiones y que constituyen la cultura organizacional. Por su parte, los temas ayudan a las organizaciones a recordar decisiones pasadas y a predecir cómo se tomarán decisiones en un futuro. Es por todo esto que la peculiaridad de la cultura de una determinada organización hace referencia explícita e implícitamente a la historia propia de ese sistema organizacional (Luhmann, 2010, p. 122-123, 286; Segoviano, 2012, p. 9).

En las entrevistas fue posible identificar que, entre los principales motivos y temas que conforman la historia y la cultura organizacional de IPODERAC, estaban la espiritualidad orientada a la trascendencia y el altruismo, y la educación orientada a la cultura del esfuerzo personal como motor para la transformación, el bienestar y la felicidad. Estos elementos crean valores, creencias e ideologías que forman parte tanto de la memoria de IPODERAC como de las relaciones interpersonales al interior de la organización y con el entorno en general.

Es importante resaltar que los temas mencionados pueden ser interpretados bajo un enfoque individual del cambio social: tanto la trascendencia, como el altruismo y la educación basada en el propio esfuerzo, depositan en la voluntad de las personas la responsabilidad de ayudar a otros y de su propia transformación. Esto resulta en que la principal motivación en su trabajo se encuentra a nivel de interacciones, es decir, en el sistema que se genera por las comunicaciones entre seres humanos, y no en el nivel de la organización, en el entorno de la sociedad y donde las personas

pueden desempeñar una variedad de roles en función de sus responsabilidades creadas para cumplir propósitos en específico (Rojas, 2007, p. 91-92).

Esta línea de pensamiento resulta relevante si resulta ser uno de los principales motores con que las y los consejeros realizan su trabajo, invitan a otras personas al proyecto, y consideran con estos criterios a los puestos directivos de la institución: podría significar que un peso importante de las decisiones que se toman reside en una percepción y sensibilidad individual del impacto que tienen sus acciones, más allá de las capacidades del personal, de la institución, o de saber identificar las necesidades de las y los niños y jóvenes de forma oportuna.

Podría llegar a ser más importante este sentimiento de satisfacción individual por ayudar al momento de guiar las líneas estratégicas con las que opera la organización, dejándolas tal cual existían en ese momento, que hacer un esfuerzo por identificar necesidades de las NNA, analizar y evaluar tanto cualitativa como cuantitativamente las estrategias a través de las cuales se está ayudando y el impacto que tienen en las personas que se pretende ayudar.

Por su parte, en cuanto a la educación, el modelo educativo tenía sus bases en un modelo de formación para el trabajo orientado a la productividad capitalista que, si bien con el tiempo había ampliado sus acciones y objetivos para lograr un perfil de egreso de bienestar integral, seguía basando el éxito de los programas en indicadores como el autoestima y la felicidad de las y los egresados, la capacidad de tener un buen trabajo y formar una familia para medir si el círculo de violencia y vulnerabilidad del que provenían se había superado. Aunado a esto, no existían, hasta el 2019, estudios sistemáticos de egresados que permitieran el registro y la comparación cuantitativa y cualitativa de resultados de la propuesta educativa.

Finalmente, existían también algunas inconsistencias entre las prioridades o enfoques relevantes del documento de la propuesta educativa, las estrategias pedagógicas, el discurso de las

personas directivas y el discurso de las personas consejeras. No obstante, todas compartían que dejaban gran parte del peso y la responsabilidad de la transformación personal en las NNA con una lectura limitada del entorno, enfocada principalmente en mapear y formar alianzas con las escuelas, empresas, fábricas y negocios donde pudieran formarse, que se acompañaba de un fortalecimiento también limitado de las NNA en cuanto a su capacidad de agencia y de toma de consciencia social, cultural y política sobre sí mismas y su comunidad.

### ***Temas en el entorno de Ipoederac Niñas***

En la teoría de sistemas, la clausura operativa es una capacidad de la organización para establecer sus límites, su diferencia con otras organizaciones con las que se relaciona, pero también la capacidad de intercambiar información con ellas. Al establecer límites, el sistema se obliga a sí mismo a oscilar continuamente entre la autorreferencia, que se refiere a la red de las decisiones propias, y la heterorreferencia, en el sentido de la motivación de decisiones que pueden provenir de otros sistemas, tales como otras organizaciones, personas, e incluso otros sistemas sociales. Es por esto que surge la necesidad de que el sistema comunique continuamente sus decisiones. (Luhmann, 2010, p. 75-76, 90-91)

Cuando el IPODERAC decidió ampliar su atención para la infancia con ausencia de cuidados parentales incluyendo también a las niñas y mujeres, tenía claros sus límites de autorreferencia en cuanto al perfil de atención, el modelo educativo, la estructura organizacional y también de las instalaciones donde estaría brindando esta atención. Sin embargo, en cuando a la heterorreferencia respecto a la conceptualización de género, la incorporación de la perspectiva de género, y el diálogo con otras organizaciones y sistemas sociales, fue un proceso de mayor

complejidad y donde se presentaron dificultades tanto para entender al entorno como para adaptar, al menos en una fase de planeación, su propia propuesta.

La planeación del proyecto comenzó desde el 2010, la construcción en 2014 y la búsqueda de candidatas entre las niñas y adolescentes con el perfil de ausencia de cuidados parentales comenzó desde mediados del 2018. Sin embargo, la diversidad de antecedentes y motivos personales entre las personas que conformaban el IPODERAC, así como ideas respecto a la mujer y las expectativas que se esperaban lograr al término de su estancia en la institución; no habían sido dialogadas con la formalidad y claridad necesarias para construir un discurso y visión en común respecto al nuevo plantel.

Luhmann (2010) explica que al decidir se define una elección, que se enfrenta a la consideración de dos tipos de posibilidades: las que están incluidas en la alternativa y las que son excluidas de ésta. Una alternativa existe cuando una posibilidad de decisión es confrontada con una o varias otras, a condición de que sólo una de ellas pueda ser realizada. La elección obliga a renunciar a las otras (p. 155, 171).

Además de las dificultades para encontrar un espacio donde estos temas y expectativas se dialogaran abierta y honestamente, estaba el riesgo de no cuestionar el modelo formativo y replicar la misma estructura que se tenía en el IPODERAC sin considerar las implicaciones de trabajar en un proyecto de género, y simplificarlo de tal manera que sólo fuera un espejo del discurso y de las prácticas vuelto “femenino”. Existían aspectos que tanto el Consejo como el equipo estaban conscientes que querían replicar, como los horizontes de formar en libertad y autonomía, la formación laboral y la formación para la vida independiente; pero había otros que se mantenían en un punto ciego, de los cual se hablaba ocasionalmente sin explorarlos a profundidad, como todas las cuestiones relacionadas con el género.



La perspectiva de género hace hincapié en los siguientes aspectos: redefinir la visión del ámbito doméstico como privado y propio de las mujeres, en contraposición al ámbito público y masculino; se critica la visión de la familia como una unidad donde integrantes comparten en forma armónica y solidaria derechos y responsabilidades; se cuestiona la familia nuclear con jefe varón como único modelo; se pone en duda que la división del trabajo es algo natural, derivado de la capacidad reproductiva de las mujeres, y las relaciones de poder presentes en el ámbito doméstico, y se afirma que la valoración social de la maternidad es un aspecto central para el entendimiento de la subordinación femenina en la familia y la sociedad (De Oliveira et al, 2010, p. 212-213; García et al, 2010, p. 41-42).

Esta perspectiva de género no se aplicó como parte de una metodología u objetivos claros dentro del proyecto y, por otra parte, esta visión podría complementarse con la creación de redes y el trabajo necesario complementario no sólo con las niñas sino también con los varones, el equipo operativo, el Consejo y el resto de la comunidad del IPODERAC para que el cuidado y la identificación de riesgos no recaiga únicamente en las mujeres, sino en todo su entorno.

Existían dos temas importantes de analizar para comprender los horizontes formativos a los cuales se estaba dirigiendo el proyecto del IPODERAC Niñas: La familia, la cual era considerada por el consejo y por la dirección como la unidad básica de organización y comunicación de la sociedad, y el género, dimensión que abarcaría transversalmente no sólo el Ipoderac Niñas, sino a todo el proyecto y la comunidad del IPODERAC en su totalidad.

Tal como explican De Oliveira, Eternod y López (1999) “existe un consenso amplio en torno a la idea de que las familias residenciales o unidades domésticas constituyen una organización social fundamental que desempeña un papel central en la reproducción cotidiana y

generacional de los individuos” (p. 212), es decir, en la creación de valores, creencias, códigos de comportamiento, de socialización y de actividades económicas y laborales, entre otras.

Fraser (2015) señala que, actualmente, la estructura de familia y el supuesto del salario familiar ya no es sostenible, ni empírica ni normativamente, pues “está emergiendo un nuevo mundo de producción económica y social, un mundo de empleo menos estable y familias más diversas” (p. 141). A pesar de estos cambios, la imagen normativa de una familia correcta a la que se refieren los autores mencionados seguía vigente y era compartida entre varios miembros del Consejo, quienes, además, concebían a la familia nuclear como estructura básica de la sociedad y la clave para que ésta funcione.

Aún con significados diferentes entre las personas que forman parte del IPODERAC, la familia seguía siendo una base estructural y aspiracional para las estrategias de formación para las NNA, así como un indicador del éxito del modelo educativo en la vida adulta de quienes participaron de éste.

En cuanto al género, me basé en el enfoque bifocal propuesto por Nancy Fraser (2015), el cual propone que abarque las dimensiones sociales de distribución y de reconocimiento, es decir, que abarca tanto una diferenciación jerárquica arraigada en la estructura económica de la sociedad que distingue el trabajo productivo remunerado y el trabajo reproductivo y doméstico no remunerado, y que también codifica patrones culturales institucionalizados que privilegian los rasgos asociados con la masculinidad, mientras que devalúa aquello identificado como femenino. Esto deriva en formas de subordinación de las mujeres como la violencia, representaciones estereotipadas, la exclusión o marginación en esferas públicas, entre otras (p. 192-193).

De todas las cuestiones teóricas y prácticas relevantes para construir un proyecto que pretendía atender a niñas y mujeres, parecía cuestionarse ligeramente la división del trabajo por

género debido a la capacidad reproductiva de las mujeres, el rol de la mujer en la estructura y liderazgo de la familia nuclear, y la maternidad como algo que podría decidirse bajo ciertos criterios y circunstancias. Sin embargo, ninguna visión estaba alejada de estereotipos o proponía una estrategia clara para contrarrestar estas estructuras y esquemas.

En contraste, uno de los aspectos más discutidos era el de la sexualidad de las mujeres que vivirán en el IPODERAC Niñas, aspecto al que tanto las Consejeras como las fundaciones y las donantes dieron una gran importancia, dando por sentado que esto fuese una diferencia esencial entre los varones y las mujeres que tienen un cuadro de ausencia de cuidados parentales.

En términos de la teoría de sistemas, la delimitación de los límites de IPODERAC para su ampliación de servicios de atención a niñas y mujeres sin cuidados parentales al momento de la creación del nuevo proyecto parecía estar fortalecida en términos de tener clara su identidad organizacional, sus procesos y programas formativos; sin embargo, no lo hacía de forma dinámica con su entorno para entablar un diálogo con el mismo y observarse a partir de las referencias que éste le ofrecía. Esto queda ejemplificado con la confianza que tenían las y los directores y consejeros en el modelo educativo y la experiencia de IPODERAC formando a niños, y también en su dificultad para cuestionarla de forma crítica y abierta para incorporar los elementos necesarios para adaptar no sólo al modelo, sino a toda la organización, para atender a niñas y mujeres de forma adecuada.

La discusión sobre género, sobre equidad, sobre los roles que existían en la familia, la división del trabajo y la reproducción de los estereotipos era muy vaga, dispersa, y orientada en aspectos específicos de las niñas y mujeres como su sexualidad, su maternidad o la igualdad de oportunidades que se merecían, pero sin analizar los factores socioeconómicos que permitían la emancipación deseada.

Espinosa (2016) explica que “tomar decisiones implica dar por sentado un enorme fragmento de la realidad” (p. 65). En términos de la teoría de sistemas, estas ideas funcionan como premisas de decisión que forman parte de la estructura de la organización sobre la que se toman decisiones. Se puede deducir que la aproximación que tienen las personas tanto del Consejo como del equipo operativo hacia la educación de las niñas, niños y jóvenes en el IPODERAC, se deriva en gran parte de sus vivencias personales y su forma de experimentar tanto el apoyo familiar, como la crianza, la educación y el fortalecimiento de sus redes de afectos; aunado a las concepciones individuales que tienen sobre el altruismo y la trascendencia.

Todos estos factores tienen repercusiones significativas en la manera en que se planean las estrategias educativas y pedagógicas, especialmente si se considera la relevancia que tiene la figura central del líder en la historia del IPODERAC y la influencia, legitimidad y jerarquía que adquieren sus decisiones en la vida institucional.

Luhmann entiende las premisas de decisión como la plataforma de las decisiones organizacionales sobre las cuales es posible tomar decisiones de forma que se reduce la incertidumbre y la posibilidad de riesgo para el sistema. Durante los años que resultaron vitales para crear el IpoDERAC Niñas, los tres elementos que componen a las premisas de decisión de acuerdo con Espinosa (2016), se encontraban vulnerables debido a los cambios, las crisis y las tensiones organizacionales internas que estaba atravesando la institución en ese momento.

Por un lado, había una deficiencia en la sistematización y transparencia de los programas, expedientes, planes institucionales, entre otros factores que constituyen los programas de decisión. Por otra parte, se estaba cuestionando la elección de las personas apropiadas para los puestos de toma de decisión, y, finalmente, tampoco existía claridad en las vías de comunicación para tomar

decisiones debido a las tensiones entre el director educativo, el director general y la presidenta del consejo para desempeñar sus funciones y tomar las decisiones necesarias de acuerdo con sus competencias, sus puestos y su nivel de responsabilidad dentro de IPODERAC.

Al momento de tomar la decisión de construir el Ipoderac Niñas y, sobretodo, de comunicarla hacia el interior de la organización y a su entorno, se creó un límite que definía una y otra etapa en la historia del IPODERAC, aún cuando el proyecto se hubiera cancelado en algún momento. Se hizo una transformación en todo el sistema.

### **Los procesos de comunicación y toma de decisiones estratégicas en IPODERAC**

El segundo apartado decidí enfocarlo en los procesos de comunicación, decisiones y poder en la forma histórica del ejercicio y la transición del liderazgo en IPODERAC. Para esto analicé gran parte de las memorias individuales de las personas que han ocupado la dirección general y cargos en el Consejo Directivo, pues es con base en éstas que se construye la memoria institucional junto con la sistematización de información del IPODERAC.

En este proceso, no se lleva a cabo el proceso de comunicación planteado por Luhmann de forma efectiva, especialmente en el acto de entender y en considerar todas las condiciones necesarias para que las informaciones y decisiones se entiendan de la manera en que se requiere por la organización.

Por otra parte, analizo también el proceso histórico de las planeaciones estratégicas, la asimetría en las relaciones de poder y la inclusión o exclusión de las niñas, niños y adolescentes de los procesos de toma de decisiones orgaizacionales en distintos momentos de la historia del IPODERAC.

### ***Relaciones de poder y liderazgo***

Luhmann (2010) explicaba que, cuando hablamos de la teoría de sistemas, las personas cumplen funciones determinadas, cubren un puesto en el que se asignan estas responsabilidades y el sistema puede entonces operar confiando en dos factores: la capacidad de las personas que ocupan puestos determinados para tomar decisiones, y en las estrategias que utilizan para absorber la incertidumbre, para construir la memoria institucional, y para comunicar estas decisiones (p. 117-119).

El autor sostenía que la elección de las personas apropiadas para desempeñar funciones y tomar decisiones depende en gran medida de la correcta definición que se haga de un puesto, es decir, en la delimitación de premisas decisionales y se decidir qué tipo de personas son las adecuadas para ocupar el puesto (p. 251). Es por esto que la forma en que es entendido un puesto, sus funciones y sus responsabilidades, tiene un impacto en la organización en la medida en que sus decisiones, temas y otros procesos son respaldados y legitimados por el sistema y el entorno.

El poder dentro de la organización surge donde un decisor puede disponer sobre la incertidumbre de otros en relación con su propia decisión (p. 251). Sin embargo, en el IPODERAC parecía haber un desequilibrio de poder en cuanto a la legitimidad con que los decisores llevaban procesos de decisión y la medida en que la incertidumbre era controlada al interior de la organización.

Muchos de los problemas existentes en el IPODERAC se debían a la centralización del liderazgo en las direcciones general y educativa y, más recientemente, en la presidenta del Consejo Directivo; así como a la falta de información, la poca transparencia y colaboración para compartirla y ponerla en común por el beneficio de los niños y jóvenes.

Estos factores, a su vez, imposibilitaban que la organización contara con una memoria institucional que tuviera una memoria llevada en distintas épocas y que daban cuenta de los procesos de comunicación que daban estructura a la organización. Al olvidarse o ignorarse las premisas de decisión construidos con la experiencia, se repetían procesos sin tomar en cuenta los resultados anteriores, o se planeaban estrategias sin considerar los aprendizajes institucionales que ya habían existido en el pasado.

Es posible identificar que en la historia del IPODERAC existen ciclos donde se han repetido experiencias y relaciones entre los miembros que forman parte activa de la comunidad en ciertos periodos, y los que ya no laboran en la institución: Las personas nuevas ven condiciones de precariedad, relaciones de abuso y violencia tanto en el equipo como entre los niños y jóvenes; buscan realizar planeaciones, sistematizar experiencias, e implementar cambios, y describen logros que, en la mayoría de las veces, son criticados u olvidados por el siguiente equipo de trabajo, en repetidas ocasiones por las mismas razones que ellos también criticaban al entrar.

Además de este olvido sistemático de experiencias y documentaciones pasadas, existe una alusión directa a las personas que lideran el IPODERAC en determinados momentos, como si la personalidad y los intereses personales de cada uno de ellos pudieran definir (o en su defecto, definieran) el rumbo de la organización en vez de que lo haga una estrategia institucional basada en las premisas de decisión con las cuales puedan seguir decidiendo en el presente y construir, en conjunto, el futuro de la institución.

Luhmann concibe a las relaciones de poder como estructuras que, además de preservar la estabilidad de los sistemas, vuelven asimétrica la comunicación de decisiones. Estas estructuras se legitiman mediante la tradición, la costumbre, o sobre la base de éxitos iniciales que se remontan a tiempos inmemoriales (Luhmann, 2010, p. 92). Para que un sistema logre recordar la forma

histórica en que ha tomado decisiones, necesita puntos de apoyo en competencias y responsabilidades distribuidas entre las personas que conforman la organización. Puede entonces suceder que se imponga un estilo individual de liderazgo, incluso a costa del compromiso con el interés de la organización (p. 244).

Durante la etapa de creación del IPODERAC se agravaron las tensiones existentes entre las direcciones, principalmente porque el Consejo estaba inmerso en las decisiones tanto estratégicas como operativas en lo cotidiano; la dirección general no resolvía conflictos ni tampoco se responsabilizaba de decisiones importantes que permitieran a la institución estabilizar el clima laboral; la situación de control excesivo de toda la información relacionada con los niños y jóvenes a cargo del área educativa, y, por último, la ya comentada falta de comunicación y colaboración entre las personas y las áreas de la institución para rescatar la historia, la sistematización de procesos y la forma de tomar decisiones en el pasado.

Luhmann señala que, al aumentarse la complejidad y la intransparencia, se vuelve también más difícil identificar estas asimetrías de poder y de regularlas adecuadamente (Luhmann, 2010, p. 244). Es de suponer que, debido a esa falta de distribución equitativa de información y de responsabilidades, el ambiente era hostil, opaco y en poco asertivo para los propósitos de la organización.

A lo largo de las entrevistas y de la revisión documental sobre la historia de la organización, pude observar que los liderazgos personales, atravesados por sus propias motivaciones, sentido de trascendencia e historias de vida, se han priorizado ante cualquier proyecto organizacional que surgiera de una trayectoria histórica. Por otra parte, el liderazgo del IPODERAC centrada en una sola persona impide el aprendizaje institucional y sistematizado y, por lo tanto, que sea posible un cambio de paradigma estructural en la organización.



### *Procesos de planeación y participación en la toma de decisiones*

Segoviano (2012) señala que las decisiones de las organizaciones ocurren en el presente, son acontecimientos que surgen, desaparecen y únicamente pueden ser vistas en retrospectiva. En el presente se crean los acontecimientos, para lo cual se miran los acontecimientos pasados y se decide con base en ellos, pensando en el futuro. Las planeaciones son una fase previa a la decisión que acelera procesos de la decisión misma. A su vez, el futuro es siempre incierto, no se puede controlar y sólo se puede suponer (p. 7).

Es importante conocer la historia de las planeaciones estratégicas del IPODERAC y considerar la apertura que tuvo cada uno de estos procesos para tomar decisiones. Es posible ver que mientras que las planeaciones ocurridas al inicio de la historia de la institución incluían a diversos representantes de la comunidad del IPODERAC, conforme pasaron los años se fue cerrando el círculo de personas que podían participar en la toma de decisiones hasta quedar en las direcciones y el Consejo Directivo.

También es interesante notar que el cierre de este círculo ha tenido consecuencias tales como el cambio de la misión y la visión del IPODERAC a objetivos más asistencialistas que los creados anteriormente, y también ha tenido implicaciones en las alianzas utilizadas para crear y evaluar la propuesta educativa: Mientras que las primeras sistematizaciones del modelo fueron en conjunto con académicos, instituciones y fundaciones especializadas en infancia y educación, la última sistematización fue realizada por el propio IPODERAC, sin solicitar apoyo de ningún ente externo, aún cuando se necesitaba hacer una adaptación del modelo educativo para recibir a las niñas y mujeres, y probablemente una evaluación de impacto más objetiva que la que fue realizada únicamente de manera interna.

En enero del 2019 se dio un nuevo cambio en la dirección general y se realizó una nueva planeación estratégica en la que, a diferencia de las planeaciones anteriores, solamente participó el Director general y el Consejo Directivo, sin tomar en cuenta al resto de la comunidad del IPODERAC. En esta planeación se cambió la misión y la visión del IPODERAC hacia una perspectiva en teoría más centrada en los niños y jóvenes, pero que resulta más asistencialista que innovadora o congruente con todas las expectativas que se habían trabajado desde el modelo educativo en años anteriores.

### ***Comunicación en la atención de niñas, niños y adolescentes en el IPODERAC***

Para entender el proceso de comunicación en la teoría de sistemas, Rosa María Lince (1999) sostiene que la verdadera comunicación consiste en la posibilidad que establezcamos para establecer un código de referencia de significados compartidos en el que las experiencias de vida puedan ser comunicadas y, de esta forma, podamos relacionarnos con los demás (p. 24-28). La comunicación debe ser comprendida como la síntesis de tres selecciones diferentes: De información, de expresión de esa información, y la comprensión de las dos anteriores. Si no existe la comprensión no puede darse la comunicación (Rojas, 2007, p. 88).

El elemento que caracteriza esta perspectiva de comunicación es precisamente el acto de entender que considera la escucha activa y que necesita de la obligatoria participación del receptor o los receptores para completar el proceso de comunicación. No basta con sólo recibir el mensaje, sino que es necesario interpretarlo y comprenderlo según sus propias elecciones.

En este sentido, poco se ha hablado acerca del involucramiento en la toma de decisiones respecto al modelo formativo que tienen las y los principales usuarios del IPODERAC. Incluso en las sesiones de planeación y diseño del proyecto del IPODERAC Niñas y de la metodología

educativa que se buscaba implementar, en ninguna de las fases se contemplaba dejar espacios para la construcción común la propuesta educativa, o de métodos participativos para escuchar su voz como parte del proyecto pensado para ellas.

Parece haber una idea de organización asumida como un orden jerárquico de autoridad y con un enfoque adultocéntrico desde el que no queda mucho espacio para opciones donde las NNA decidan más allá del abanico de posibilidades que ofrece el IPODERAC en su estructura, encaminadas a horizontes ya establecidos y predeterminados. Esto también incluye que los niños y jóvenes participaban dentro de espacios que formaban parte de los programas educativo, sin embargo, no había una participación institucionalizada de los NNA en las decisiones estratégicas del IPODERAC.

Respecto a la idea de la libertad de decidir de las NNA, la mayoría de los y las consejeras coincidían en que era una de las metas del modelo educativo, pues cuando egresaran las y los jóvenes iban a poder elegir una vida y un futuro mejor. En ese sentido, todos los valores, virtudes y capacidades planteadas como metas del modelo educativo, se atribuían generalmente a las y los jóvenes a punto de egresar, que ya habían vivido su proceso en la institución, no así para los niños, a quienes se consideraban en proceso de desarrollo y necesitados de guía, estructura, y disciplina (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

Lince (1999) explica que Luhmann se aboca al proceso de funcionamiento de los lenguajes para establecer una relación entre discurso y realidad, pues un discurso lleva de forma inmanente un sentido de la realidad que queremos construir en común por acción de la comunicación. De esta forma, la verdad no aparece como verdad-absoluta sino como verdad-en-correlación con la comunidad de sujetos que la dice y la entiende.

Luhmann afirma que aquello que los sujetos que intervienen en el proceso de la comunicación entiendan en sus propias conciencias, influye en la comunicación para que se de tanto un entendimiento como una mala interpretación. Para evitar esto, crean procesos en que se toman consideraciones como la disposición o preparación para recibir la información que tenga el receptor, la forma en que la información es enviada, y las posibilidades de que el malentendido persista y la comunicación se convierta en paradójica (p. 31).

Camila Ospina-Alvarado, psicóloga experta en modelos educativos, afirmaba que “cuando estamos hablando de contextos de vulneración y de violencia, lo que se hace es configurar un discurso hegemónico acerca de la vida de las personas y sus relaciones” (Ospina-Alvarado, comunicación personal, 2018). Resulta complicado poner en la práctica las propuestas que apuestan a que las niñas y los niños sean parte de la construcción de los procesos formativos que se quieren llevar a cabo, cuando se asume que el niño o la niña no sabe lo que necesita ni lo que quiere. Existe una delgada línea entre presentarles una guía y brindarles un proceso de acompañamiento, y presentarles una única vía en la que se imponen gustos, preferencias, conductas y formas de ser.

Camila explicaba que las propuestas educativas pensadas desde los adultos buscan que los niños y niñas utilicen los lenguajes de los adultos, cuando en realidad existen múltiples lenguajes expresivos como el juego, la literatura, la música, etc; donde se puede orientar el camino más adecuado para que ellas y ellos se expresen (Ospina-Alvarado, comunicación personal, 2018).

En el IPODERAC existía una dificultad de aprender a reconocer al otro en su individualidad y modificar el discurso, las prácticas y el acercamiento de uno mismo al momento de intercambiar conocimientos. Pablo expresaba que cuando era director y estaba inmerso en la dinámica cotidiana del IPODERAC, le era complicado y a veces imposible tener este tipo de

discusiones a un nivel moral y filosófico, porque había que resolver eventualidades, conflictos y planes concretos en los que muchas veces se privilegiaba la seguridad que daban las premisas de decisión, de la trayectoria ya recorrida que daba certeza de efectividad de las formas de actuar, y dejaba poco espacio para probar nuevos caminos, para evolucionar (Pablo, comunicación personal, 2018).

Hasta el 2019, seguía pendiente el reto de incluir verdaderamente a las niñas y mujeres en la planeación, el diseño de la institución y de los programas para escuchar su opinión, sus inquietudes, sus expectativas y deseos para este proyecto creado para ellas (Diario de Campo, comunicación personal, 2017-2019).

### ***Sistematización de la memoria institucional de IPODERAC***

En la última parte del análisis, hablo de la identificación de la necesidad de sistematizar no sólo la propuesta educativa sino la historia y los procesos de toma de decisión del IPODERAC para garantizar su permanencia y sostenibilidad en el tiempo, y también como una medida alternativa para reducir la incertidumbre y facilitar la creación de premisas de decisión que abonen a consolidar el funcionamiento y la misión de la organización.

Luhmann definió la comunicación de decisiones como la operación básica que constituye a las organizaciones. El autor sostenía que, para que las organizaciones existan y se desarrollen, es necesario que sus comunicaciones sean entendidas, reconocidas y comunicadas como decisiones. (Opazo y Rodríguez, 2017, p. 27). Así como para las direcciones había sido prioritario recuperar la experiencia del modelo formativo del IPODERAC, desde el Consejo Directivo lo fundamental de su labor había sido buscar la sustentabilidad económica y que las condiciones del IPODERAC fueran las adecuadas para llevar a cabo sus objetivos.

La teoría de sistemas entiende a las premisas de decisión como la plataforma a las decisiones organizacionales y que establecen criterios que delimitan el horizonte de lo que se puede decidir, operando como redundancias que reducen la carga de información a un formato soportable. (Espinosa, 2016, p. 66) Las premisas de decisión operan mediante tres elementos principales: Los programas de decisión, las vías de comunicación y el uso de personal.

Los programas de decisión en el concepto sistémico de organización se comprenden como tareas de la organización que son asignadas (Luhmann, 2010, p. 299), como lo pueden ser los perfiles de puesto, los manuales y las actividades operativas cotidianas de las cuales ya se conoce su funcionamiento. Por otra parte, está la elección de las personas apropiadas para desempeñar funciones o puestos y tomar decisiones (p. 275). Por último, con las vías de comunicación se deciden las competencias asignadas para tomar decisiones entre las distintas jerarquías de la organización (Espinosa, 2016, p. 66).

Es por esto que la estructura organizacional y elección de las consejeras y las directivas que estarían participando directamente en la creación del IPODERAC Niñas resultó fundamental para sentar las bases sobre las que el proyecto seguiría avanzando.

Luhmann (2010) sostenía que el concepto de poder se orienta a la atribución o exoneración de responsabilidad de las personas en puestos específicos que tienen la capacidad de manipular las premisas de decisión, las estructuras de la organización, el flujo de la información generada por el sistema, los motivos que son permitidos, y las alternativas consideradas para decidir (p. 238).

A la par que la presencia del Consejo se iba tejiendo en la cotidianidad del IPODERAC, consejeras como Carolina, Julián y Olivia identificaron que un aspecto esencial a fortalecer en la organización era precisamente la institucionalización de la estructura organizacional y de la historia de la institución, así como sentar las bases para profesionalizar estos procesos y tener

claridad de funciones y responsabilidades tanto en la educación y formación de los niños y jóvenes, como en el involucramiento y responsabilidad de las y los consejeros y las otras áreas del IPODERAC.

En el caso del IPODERAC, la asimetría de poder entre las personas que formaban parte de la organización era tal, que mantener el equilibrio y la armonía de las relaciones, la legitimidad de quienes ocupaban puestos directivos y los fundamentos detrás de sus decisiones era complicado. La información que permitía tomar decisiones sólo se concentraba en pequeños grupos. El equipo operativo, aún con su formación profesional y en muchas ocasiones sus muchos años de experiencia, no contaba con todos los elementos necesarios para proponer y contribuir a la toma de decisiones de forma crítica y autónoma. Por otra parte, como ya lo he discutido, tampoco los niños, los jóvenes, y recientemente las niñas, estaban incluidas en estos procesos. Es de suponer que, debido a esa falta de distribución equitativa de información y de responsabilidades, el ambiente era hostil, opaco y en ocasiones poco asertivo para los propósitos de la organización.

El Consejo resultaba importante la sistematización de la estructura, de la constitución del órgano de gobierno, y de los procesos al interior de la organización. De alguna forma, era un paso para equilibrar las relaciones de poder a través de la memoria y la institucionalización. Luhmann lo entendía como una gestión del poder mediante dependencias recíprocas en cooperación limitada, lo cual remite a que un sistema complejo está siempre conectado en forma circular y, por lo tanto, se afecta de forma recíproca (Luhmann, 2010, p. 240). La función del poder consiste entonces en asegurar las cadenas posibles de efectos, independientes de la voluntad del participante sujeto al poder (Zamorano y Rogel-Salazar, 2013, p. 974), y congruente con una estructura lo suficientemente sólida para mantener los objetivos y la misión de la organización.

## **Evolución en el IpoDERAC Niñas**

Las bases institucionales sobre las cuales se ha creado el proyecto del IPODERAC Niñas, ha tenido una dificultad constante no sólo en recuperar la historia y la experiencia de la institución para construir participativa e incluyentemente un proyecto nuevo, sino también una brecha ideológica entre las y los líderes del proyecto, que ha dejado en segundo plano aspectos tan fundamentales como los temas, entre ellos el género; el conocimiento y la interacción con el entorno, la formación de alianzas para fortalecer a la organización, la comunicación de decisiones y la elección de líderes adecuados que sepan distribuir correctamente la responsabilidad y las funciones de las personas en la institución, así como de establecer mecanismos de participación efectiva que permitan un equilibrio en las relaciones de poder, las decisiones y la memoria institucional.

Es posible hablar de evolución en una organización cuando, ante una variación entre los elementos del sistema, se incorporan decisiones de largo alcance dentro de su estructura que pueden ser utilizadas en un futuro, que mantienen su identidad organizacional, y que al mismo tiempo le permiten evitar o ajustarse a cambios motivados por el entorno (Rodríguez y Torres, 2008, p. 327-328). En este sentido, si para que un sistema evolucione es necesario incorporar nuevas formas de actuar, adaptándose al entorno que cambia constantemente, y al mismo tiempo recuperar la experiencia que ha dado resultados exitosos en el pasado, me parece que en el momento de creación del nuevo proyecto hubo una evolución del sistema organizacional de IPODERAC, pero en los objetivos iniciales de querer construir una alternativa residencial para niñas y mujeres distinta a otras instituciones no se lograron construir de manera sólida para cimentar las bases de una opción organizacional y educativa que brindara a las niñas y mujeres oportunidades reales de libertad, autonomía y capacidad de agencia y transformación.



Hizo falta incorporar la perspectiva de género en ambas instituciones (para niñas y mujeres y para varones) y analizar distintas perspectivas teóricas de género de acuerdo a su compatibilidad con el IPODERAC. Era necesario, además, cuestionar los paradigmas, estereotipos, programas de decisión, vías de comunicación y procesos de toma de decisión en general que existían en la organización antes o durante la creación del Ipoderac Niñas.

Es importante considerar también que IPODERAC ha decidido excluir a las niñas, niños y adolescentes, que son los principales usuarios y beneficiarios de la propuesta educativa y la estructura organizacional de IPODERAC; de las decisiones estratégicas de la organización en las planeaciones, en el lenguaje, en el abordaje de temas de interés para ellas y ellos y en la forma en que se deciden las dinámicas de la organización.

Por último, además de no abrirse a perspectivas, estudios y tendencias de género que podrían haber sido facilitadas y co-creadas por personas, instituciones y organizaciones especialistas en el tema; el IPODERAC tampoco cuenta con mecanismos de seguimiento a los egresados de la institución, ni evaluaciones de impacto a largo plazo.

Segoviano distingue dos lados de las decisiones: el positivo, que permite realizar futuras conexiones, y el negativo, la variante que invita a la reflexión sobre si la decisión tomada es adecuada o no. Ambos lados son sustanciales para comprender las múltiples posibilidades que surgen con cada decisión tomada, así como al aprendizaje y la capacidad de conexión que tiene cada una en una serie de eventos y decisiones (Segoviano, 2012, p. 7). Será interesante conocer, en un futuro, la forma en que el IPODERAC como sistema evalúa las decisiones tomadas en la fase inicial del IPODERAC Niñas, la congruencia de sus acciones y sus objetivos, y la comunicación lograda con su entorno para lograr los resultados esperados en las mujeres que atiende.

Mi investigación busca aportar en el rubro específico de análisis de procesos organizacionales en la sociedad civil desde un enfoque de comunicación que se considere el complejo entramado que construye y reproduce el problema social que atienden. El caso particular de IPODERAC identifica a las NNA sin cuidados parentales como un sector de la población en vulnerabilidad y ha desarrollado estrategias para atenderles, formarles y educarles bajo un sistema de valores y creencias determinados.

Algunos proyectos de investigación que podrían plantearse a futuro para dar continuidad a esta investigación están encaminados en realizar estudios comparativos entre los procesos comunicativos, relaciones de poder y de toma de decisiones estratégicas entre organizaciones de la sociedad civil de diversa índole; analizar las relaciones entre direcciones generales y ejecutivas y los órganos de gobernanza en estas instituciones; investigar los procesos participativos empleados para diseñar programas de intervención entre diversas organizaciones de la sociedad civil; indagar cómo se incorpora la perspectiva de derechos y procesos participativos de inclusión en niñas, niños y adolescentes en diversos proyectos educativos en Latinoamérica; analizar el diseño y la implementación de políticas públicas a nivel nacional de acuerdo con la agenda internacional y las necesidades locales; así como también analizar la injerencia de agencias y organismos internacionales de financiamiento en la creación de programas de atención para la infancia en condiciones vulnerables en Latinoamérica.

## Referencias

- Aldeas Infantiles SOS (2018) *Situación de los derechos de las niñas, niños y adolescentes en México*, México. Consultado en: [https://issuu.com/aldeas\\_infantiles/docs/situacion\\_de\\_los\\_derechos](https://issuu.com/aldeas_infantiles/docs/situacion_de_los_derechos)
- Aranda, B. (2016) *Las organizaciones de la sociedad civil de asistencia. Una descripción cualitativa, desde la teoría de estructuración de Anthony Giddens*. 21° Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional en México. Mérida, Yucatán del 15 al 18 de noviembre de 2016. AMECIDER – ITM.
- Austin, J., Bermudez W. y Escobar, G. (1998) *IPODERAC*, Cambridge, Harvard Business School, Case 399-016
- Barcala, A., Chaves, M., Gentile, F., Guemureman, S., Langer, E., Larrondo, M., Llobet V., Mayer, L., Medan, M., Nuñez, P., Vázquez, M. y Vommaro, P. (2018). “Quién cae dónde, desigualdades, políticas y construcción socio-estatal de las infancias, adolescencias y juventudes en el escenario argentino actual”, en Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, *Juventudes e infancias en el escenario latinoamericano y caribeño actual*, CLACSO, Universidad de Manizales, Centro de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud CINDE. Argentina.
- Blázquez, E. (2017) *La asistencia social en México. Una mirada desde el SNDIF*. Ánfora [en línea] 2017, ISSN 0121-6538. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357853553008>
- Bocanegra, B. (2017), “La situación de calle y la teoría del cambio: defensa y promoción de los derechos humanos en Ednica, I. A. P”.; en López Velarde Jesús, *Los invisibles: niñas, niños y adolescentes en situación de calle en la Ciudad de México*, ISBN: 978-607-8523-17-7, UNAM
- Boy, M. (2011) *Políticas sociales para personas que viven en la calle. Un análisis comparativo entre el caso de la Ciudad de Buenos Aires y del Distrito Federal*, QUID 16, Revista del área de Estudios Urbanos del Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales, Buenos Aires, Argentina.
- Bustelo, E. (2012) *Notas sobre infancia y teoría: un enfoque latinoamericano*, Universidad Nacional

- de Lanús, Argentina. Disponible en: <https://www.scielo.org/article/scol/2012.v8n3/287-298/es/#ref>
- Cárdenas, E. (2016) *La situación de la infancia y la adolescencia en México*, Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Autónoma de México, México.
- Castaños, S. y Sánchez, J.J. (2015) *Niñas y adolescentes en riesgo de calle: Bienestar subjetivo y salud mental*, CES Psicol vol.8 no.1 Medellín, Colombia.
- Centro de Estudios Educativos A.C., (2004) *Modelo de Formación para el Trabajo*, Terre des Hommes, México
- Centro Mexicano para la Filantropía A.C., 2016, *Información Institucional*, consultado el 6 de marzo de 2019 en <https://www.cemefi.org/cemefi/informacion-institucional.html>
- Cervantes, José (2004) *Saldo a favor: 38 años de experiencia, propuesta educativa IPODERAC*, Fundación de la Asociación de Bancos de México, Quiera y Thais, Consultoría en Desarrollo Social, México.
- Cervantes, José (2014) “IPODERAC, medio siglo abriendo camino: Crear hogar, construir sustentabilidad”, en Urrutia, F., Hernández S. y Martínez L.E. *50 años promoviendo justicia. Incidencia y aprendizaje de cinco organizaciones de la sociedad civil*, Centro de Estudios Educativos A.C., México.
- Collin, L. y Molina, R. (2009) *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: de la invisibilidad al protagonismo*, Filosofía y Letras de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y El Colegio de Tlaxcala. Disponible en <https://journals.openedition.org/nuevomundo/47723>
- Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (2014), *Cuidados Alterativos para la infancia*, Defensor, No. 4, Año XII, Abril 2014, México.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2018) *América Latina y el Caribe a 30 años de la aprobación de la Convención sobre los Derechos del Niño* (LC/PUB.2018/21), Santiago de Chile, 2018.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social 2019, *Inventario de Programas*

- Federales de Desarrollo Social*, México. Disponible en <https://www.coneval.org.mx/evaluacion/ipfe/Paginas/default.aspx>
- Consejo Nacional para la Infancia y la Adolescencia (2010) *Informe 2007-2009 Un México Aprovechado para la Infancia y la Adolescencia*, Secretaría de Desarrollo Social, México. Disponible en [http://www.sep.gob.mx/work/appsite/informe\\_coia.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/appsite/informe_coia.pdf)
- De Oliveira, O. Eternod, M. y López M.P. (1999), “Familia y género en el análisis sociodemográfico”, en García, B. (coord.) *Mujeres y relaciones de género en los estudios de población en México*, El Colegio de México y la Sociedad Mexicana de Demografía, Centro de Estudios Demográficos y de Desarrollo Urbano, México, D.F.
- Desmerais, D. (2010) *El enfoque biográfico*, Cuestiones Pedagógicas, Universidad de Sevilla.
- Dulzaides, M.L. y Molina, A.M. (2004) *Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso*. ACIMED. V. 12, N.2. La Habana, Cuba. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352004000200011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011)
- Elizalde, S. (2009) *Políticas del deseo y chicas con voz propia. Experiencias juveniles en torno al género y la sexualidad*, La ventana vol.4 no.30, Guadalajara, México.
- Entidad de la Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer (2018), *Violencia y femicidio de niñas y adolescentes en México*, ONU Mujeres, México.
- Espino, N. (2018) *La Coordinación de acciones de gobierno dirigidas a niños en situación de calle en la Ciudad de México: Un estudio de caso durante los años 2016-2017*, [Tesis de Maestría, Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C.], Ciudad de México.
- Espinosa, C. (2016) *¿Cómo se toman las decisiones organizacionales? Una revisión clásica*. Sociológica, Año 31, Núm. 87, enero-abril de 2016, pp. 43-78
- Feito, L. (2007) *Vulnerabilidad*, *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, Vol. 30 (Supl. 3). Pamplona, España.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2019) *Para cada niño, reimaginemos un mundo mejor*

- Informe Anual de UNICEF 2019*. Disponible en <https://www.unicef.org/media/71156/file/UNICEF-informe-anual-2019.pdf>
- Gaarder, E. y Hesselton D. (2012) *Connecting restorative justice with gender-responsive programming*, Contemporary Justice Review, London, England.
- Gallo, L. y Ospina-Alvarado, M.C. (2010) *Intervención sistémica dirigida al cambio internacional a partir de relatos de identidad de niños/as y jóvenes de un centro de protección*, [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Javeriana], Biblioteca Alfonso Borreno Cabal SJ, Colombia.
- Girardo, C. y de Ibarrola, M. (2003) *La formación para el trabajo de los jóvenes desde las organizaciones de la sociedad civil en América Latina y el Caribe*, Programa de Estudios del Tercer Sector, El Colegio Mexiquense, A.C, Estud. front vol.5 no.10 Mexicali jul./dic. 2004
- Goldstein, M. y Michael, J. (2010) *Reviving the White House Conference on Children*, CWLA, USA, Disponible en <https://www.cwla.org/reviving-the-white-house-conference-on-children/>
- Gómez, P. (2017) “Causas del fenómeno de callejerización y violaciones a los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes que viven y sobreviven en la calle”, en López-Velarde J., *Los invisibles: niñas, niños y adolescentes en situación de calle en la Ciudad de México*, ISBN: 978-607-8523-17-7, UNAM
- González, M. (2017) “Prólogo” en López-Velarde, J. *Los invisibles: niñas, niños y adolescentes en situación de calle en la Ciudad de México*, ISBN: 978-607-8523-17-7, UNAM, México
- Griffith, A., Trout, A., Farmer, E. y Chmelka, M.B. (2009) *Youth Departing from Residential Care: A Gender Comparison*, Journal of Child & Family Studies, USA. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/225987530\\_Youth\\_Departing\\_from\\_Residential\\_Care\\_A\\_Gender\\_Comparison](https://www.researchgate.net/publication/225987530_Youth_Departing_from_Residential_Care_A_Gender_Comparison)
- Gusfield, J. (2014) *La cultura de los problemas políticos: el mito del conductor alcoholizado versus la sociedad inocente*, Siglo Veintiuno Editores, Argentina.
- Huberman A. y Miles, B. (1984) “Métodos para el manejo y análisis de datos” en Denman C. y Haro J.

- Por los rincones, Antología de métodos cualitativos en la investigación social. Región y Sociedad*, 14(23). Disponible en: <https://doi.org/10.22198/rys2002/14/720>
- Ibarra, A. y Romero, M. (2017) *Niñez y adolescencia institucionalizadas en casas hogar*, Revista Electrónica de Psicología Iztacala, Vol. 20, No. 4, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Iglesias, C. (2014). *La organización como decisión*. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata, 3 al 5 de diciembre de 2014, Ensenada, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.4688/ev.4688.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4688/ev.4688.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015) *Censo de Alojamiento de Asistencia Social: Presentación de Resultados 2015*. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/programas/caas/2015/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018) *Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2018*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/enadid/2018/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018) *Estadísticas a propósito del día del niño 2018*, Comunicado de prensa Número. 164/20, disponible en [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/EAP\\_Nino.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/EAP_Nino.pdf)
- Instituto Nacional de las Mujeres (2016) “Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres”, en Instituto Nacional de las Mujeres, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres, *Cuaderno de Trabajo, Incorporación de la dimensión de género en la medición multidimensional de la pobreza*, Gobierno de la República, México.
- Instituto Poblano de Readaptación A.C. (2016) *Autosustentabilidad*. <https://ipoderac.org.mx/modelo-de-autosustentabilidad/>
- Instituto Poblano de Readaptación A.C. (2016) *Educación*. <https://ipoderac.org.mx/modelo-educativo/>
- Instituto Poblano de Readaptación A.C. (2016) *Historia y alianzas*. <https://ipoderac.org.mx/quienes-somos/historia/>

Instituto Poblano de Readaptación A.C. (2016) *Informe Anual 2015*.

<https://ipoderac.org.mx/wp-content/uploads/2016/06/16.-Informe-Anual-IPODERAC-2015-M.pdf>

Instituto Poblano de Readaptación A.C. (2016) *Inicio*. <https://ipoderac.org.mx/>

Instituto Poblano de Readaptación A.C. (2016) *Niñas*. <https://ipoderac.org.mx/ipoderac-para-ninas/>

Instituto Poblano de Readaptación A.C. (2016) *Reconocimientos y publicaciones*.

<https://ipoderac.org.mx/quienes-somos/reconocimientos-y-publicaciones/>

Instituto Poblano de Readaptación A.C. (2016) *Quiénes somos*.

<https://ipoderac.org.mx/quienes-somos/areas-del-ipoderac/>

Instituto Poblano de Readaptación A.C. (2019) *Nominación del IPODERAC al Premio a la Institución en Asistencia Social, de los Premios Compartir XXXI Edición*, Puebla, México.

Instituto Poblano de Readaptación A.C. (2019) *Presentación Ipoderac Niñas a Fundación Jenkins*, Puebla, sin publicarse.

Instituto Poblano de Readaptación A.C. (23 de agosto de 2021) *Videos* [Soy Ipoderac] Facebook.

Recuperado el 16 de octubre de 2021. <https://fb.watch/8GThrgR-8p/>

Instituto Poblano de Readaptación A.C. (25 de agosto de 2021) *Videos* [Soy Ipoderac] Facebook.

Recuperado el 16 de octubre de 2021. <https://fb.watch/8GTkqCXMq4/>

Instituto Poblano de Readaptación A.C. (27 de agosto de 2021) *Videos* [Soy Ipoderac] Facebook.

Recuperado el 16 de octubre de 2021. <https://fb.watch/8GTmWhdc8L/>

Jara, O. (2014). *Sistematización de experiencias. Práctica y Teoría para otros mundos posibles*. CEAAL, PDTG y Centro de Estudios y Publicaciones Alforja: Lima.

Layrisse, F. y Fernández, G. (2009), *IPODERAC: Finding the Path Towards Sustainability*, Ivey Business School, Canada.

Lenta, M.L. (2013) *Niños y niñas en situación de calle: territorios, vínculos y políticas sociales*. Revista de Psicología de la Universidad de Chile, ISSN: 0716-8039.

*Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes* (2014), México. Disponible en:



[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGDNNA\\_110121.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGDNNA_110121.pdf)

- López, M. (2017) *Procesos de género en la atención a las mujeres que viven violencia de pareja. El caso de las instituciones públicas de Zacatecas*. Primer Congreso sobre Violencias de Género contra las Mujeres. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM.
- Luhmann, Niklas (2010) *Organización y decisión*. Universidad Iberoamericana, Biblioteca Francisco Julián Clavigero, México.
- Maldonado, Héctor (2017), “Política pública y programas sociales para las niñas, los niños y las y los adolescentes que viven y sobreviven en la calle” En López-Velarde, J. (2017) *Los invisibles: niñas, niños y adolescentes en situación de calle en la Ciudad de México*, ISBN: 978-607-8523-17-7, UNAM, México.
- March, R. (2007), *Claves para la intervención con menores acogidos en recursos residenciales, que presentan conductas problemáticas*, Psychosocial Intervention vol.16, no.2, Madrid, España
- Marre, D. (2014) “Prólogo: De infancias, niños y niñas”, en *Pensar la infancia desde América Latina, un estado de la cuestión*, Colección Red de Posgrados en Ciencias Sociales, CLACSO, Argentina.
- Martínez, G. (2017) “Sembrando derechos, cosechando vida. Modelos de atención integral del DIF CDMX para niñas, niños y adolescentes en situación de calle y en riesgo de serlo” En López-Velarde J., *Los invisibles: niñas, niños y adolescentes en situación de calle en la Ciudad de México*, ISBN: 978-607-8523-17-7, UNAM
- Martínez, L. A. (2007). La Observación y el Diario de Campo en la definición de un tema de investigación. *Perfiles libertadores - Institución Universitaria Los Libertadores*.  
<https://www.ugel01.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/1-La-Observaci%C3%B3n-y-el-Diario-de-campo-07-01-19.pdf>
- Mintzberg, Henry (1983) *Diseño de organizaciones eficientes*. McGill University, Librería El Ateneo, Buenos Aires, Argentina.
- Monistrol, O. (2007) El trabajo de campo en investigación cualitativa. *Nute Investigación*, No. 29, Julio-Agosto 07

- Murrieta, P. (2010) *El proceso de permanencia en las calles. Niños de la calle en la Ciudad de México*, Centro de Estudios Avanzados en Niñez y Juventud alianza de la Universidad de Manizales y el CINDE, Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud (Vol. 8 no. 2 jul-dic 2010)
- Nieto, C. y Koller, S. (2015) *Definiciones de Habitante de Calle y de Niño, Niña y Adolescente en Situación de Calle: Diferencias y Yuxtaposiciones*, Acta de Investigación Psicológica, 5 (3), 2162 - 2181, UNAM, México.
- Opazo, M. P. y Rodríguez, D. (2017) *Repensando los límites de las organizaciones por medio de la teoría de sistemas organizacionales de Niklas Luhmann*, Revists MAD-Revista del Magíster en Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad, Núm. 36 (2017), pp. 21-37, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Antropología, Universidad de Chile.
- Peña, M.C. (2009), *Intervención de la infancia: ¿se ha transformado la esencia de la asistencia?*, Desacatos No.36, Universidad Intercultural de Chiapas, México. Disponible en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-050X2011000200010](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-050X2011000200010)
- Peña, T. y Pirela, J. (2007) La complejidad del análisis documental. *Información, cultura y sociedad: Revista del Instituto de Investigaciones*. Bibliotecológicas, Núm. 16, 55-81. Universidad de Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2630/263019682004.pdf>
- Preza-Lagunes L., Plata, D.E, Hernández, J.C. y González L. (2017) *La cultura organizacional analizada a partir la teoría de los sistemas sociales autopoieticos de Niklas Luhmann*. Neumann Business Review. Vol 3 Núm 1, Junio 2017 pp. 121-132 ISSN: 2412-3730. Disponible en DOI:<http://dx.doi.org/10.22451/3002.nbr2017.vol3.1.10005>
- Reguillo, R. (2003) *Las culturas juveniles: Un campo de estudio. Breve agenda para la discusión*. Universidad e Guadalajara, Departamento de Estudios de la Comunicación Social, Guadalajara, Jalisco, México.
- Red Latinoamericana de Acogimiento Familiar y Aldeas Infantiles SOS. (2010). *Niños, niñas y*

- adolescentes sin cuidados parentales en América Latina*, RELAF. Disponible en:  
<https://www.relaf.org/Documento.pdf>
- Red por los Derechos de la Infancia en México (2020) *Indicadores REDIM*  
<https://derechosinfancia.org.mx/v1/indicadores-2/>
- Red por los Derechos de la Infancia en México (2020) *Representaciones Sociales*  
[https://old.derechosinfancia.org.mx/index.php?contenido=pagina&id=7&id\\_opcion=36](https://old.derechosinfancia.org.mx/index.php?contenido=pagina&id=7&id_opcion=36)
- Rodríguez, D. y Torres, J. (2008) *Introducción a la teoría de la sociedad de Niklas Luhmann*. Herder y Universidad Iberoamericana, México
- Rodríguez, E. (2012) *Políticas públicas de juventud en América Latina: De la irrelevancia a la incidencia*, Enciclopedia de la Juventud, Montevideo, Uruguay.
- Rodríguez, E. (2018) “Emputad@s y disputad@s: Miradas neoliberales, neoconservadores y neodesarrollistas sobre l@s jóvenes en América Latina”, En Vázquez, M. Ospina-Alvarado, M.C. y Domínguez, M.I. (compiladoras) *Juventudes e infancias en el escenario latinoamericano y caribeño actual*. CLACSO, CINDE, Argentina-Colombia.
- Rodríguez, G; Gil, J. y García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Aljibe.
- Rodríguez, Gaudencio. (2016) *Situación de los Niños, Niñas y Adolescentes privados de Cuidados Parentales en México*, Entre Textos, Año 8, no. 22, ISSN: 2007-5316, Universidad Iberoamericana León, México.
- Rojas, M. (2007) *El sistema social organización: una propuesta de análisis teórico social*. Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana, vol. XII, Núm. 24, julio-diciembre, 2017, pp. 78-99 Universidad Iberoamericana, México
- Sala-Roca, J., Jariot, M., Villalba, A., y Rodríguez, M. (2009). *Analysis of factors involved in the social inclusion process of young people fostered in residential care institutions*. *Children and Youth Services Review*, 31(12), 1251–1257. Disponible en:  
<https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2009.05.010>
- Salinas, R. (2010) *Reseña de organización y decisión, de Niklas Luhmann*. *Sociología*, 11 de abril 2010.

- Sautu, R. (2003) *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*, Ediciones Lurniere S.A., Buenos Aires, Argentina.
- Secretaría de Desarrollo Social (2012), *Programa de Desarrollo Humano Oportunidades*, consultado en julio de 2019 en [http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Transparencia/TransparenciaFocalizada/Programas\\_Sociales/pdf/oportunidades.pdf](http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Transparencia/TransparenciaFocalizada/Programas_Sociales/pdf/oportunidades.pdf)
- Secretaría de Gobernación, consultado en 2020, en: <https://www.gob.mx/segob/prensa/presentan-gobernacion-educacion-y-salud-programa-nacional-de-proteccion-de-ninas-ninos-y-adolescentes-2020-2024>
- Segoviano, J. (2012) *El entramado de decisiones: las organizaciones sociales a partir de Luhmann*. Diálogos de la comunicación, Revista de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social (FELAFACS) Núm. 83, enero–marzo 2012, México.
- Segura, A., Pereda, N., Abada, J. y Guileraab, G. (2015) *Victimization and polyvictimization among Spanish youth protected by the child welfare system*. Children & Youth Services Review
- Solano, M. y Jiménez, G. (2020) *Todas las violencias: ser niña, adulta y adulta mayor en México*, Data Cívica y Animal Político. Disponible en: <https://www.animalpolitico.com/el-foco/todas-las-violencias-ser-nina-adulta-y-adulta-mayor-en-mexico/>
- Somers, C., Day, A., Decker, L., Saleh, A.B. y Baroni, B. (2016) *Adolescent Girls in Out-of-Home Care: Associations Between Substance Use and Sexual Risk Behavior*, Journal of Child & Adolescent Substance Abuse, London, England.
- Taylor S.J y Bogdan (1987) R. *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. PAIDOS, Buenos aires, Barcelona, México.
- Urrutia, F., Ávila L.F., Caballero, R. y Sosa, N. (2011), *Propuesta educativa del IPODERAC*, Centro de Estudios Educativos A.C. (CEE), México.
- Urrutia, F. (2014), “Aportaciones, incidencia y aprendizajes de cinco organizaciones de la

- sociedad civil promotoras de justicia”, en Urrutia, F. (coord) *50 años promoviendo justicia. Incidencia y aprendizaje de cinco organizaciones de la sociedad civil*, Centro de Estudios Educativos AC (CEE), México
- Velásquez, A. (2007) *La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann*. Revista Escuela de Administración de Negocios, Núm. 61, septiembre-diciembre, 2007, pp. 129-155 Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Welch, C. (2009) *Incorporating Gender Specific Approaches for Incarcerated Female Adolescents: Multilevel Risk Model for Practice*, Journal of Offender Rehabilitation
- Zúñiga, V. (2005) “Cap. 2: La filantropía en México: Retos y obstáculos”, en *El modelo filantrópico estadounidense como una alternativa para crear una cultura altruista en México*, [Tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla]. Puebla, México.

## ANEXOS

**Tabla 2. Instituciones de iniciativa privada que brindan albergue a niñas, niños y adolescentes en México (Estados de los que provienen las y los usuarios de IPODERAC)**

No.	Estado	Nombre	Población objetivo	Tipo de atención	Fuente
1	CDMX	Patronato Casa Hogar Amparo, I.A.P.	Niñas (0-11 años)	Atención integral	RNCAS 2014
2	CDMX	Casa Hogar Eugenio Olaez, A.C.	Niñas y mujeres adolescentes	Atención integral	RNCAS 2014
3	CDMX	Yolia AC	Niñas y mujeres adolescentes	Propuesta educativa con enfoque de género - San Juan Bosco	Página propia
4	Guanajuato	Casa Asistencial para la Mujer de Todo Corazón, A.C.	Niñas y mujeres adolescentes	Atención integral	DNIAS
5	Guanajuato	Casa de Protección Social y Cultural para la Niña, A.C.	Niñas y mujeres adolescentes	Atención integral	DNIAS
6	Guanajuato	Centro de Renovación y Promoción Femenina Olaez, A.C.	Niñas y mujeres adolescentes	Atención integral	DNIAS
7	Guanajuato	Hogar para Niñas Casa de Jesús, A.C.	Niñas y mujeres adolescentes	Atención integral	DNIAS
8	Guanajuato	Hogar para Niñas Casa de Jesús, A.C.	Niñas y mujeres adolescentes	Atención integral	DNIAS
9	Guanajuato	Orientación Juvenil Femenina Casa de Jesús, A.C.	Niñas y mujeres adolescentes	Atención integral	DNIAS
10	Hidalgo	Hogar de Protección y Orientación Juvenil Femenina, A.C.	Niñas y mujeres adolescentes	Atención integral	DNIAS
11	Puebla	Casa de Asís Hogar para Niñas	Niñas y mujeres adolescentes	Atención integral	SIRFOOSC 2019
12	Puebla	Casa Hogar Mariana Allsop	Niñas y mujeres adolescentes	Atención integral - Religiosa	Página propia

13	Tlaxcala	Asilo de Nuestra Señora de Ocotlán, A.C.	Niñas y mujeres adolescentes	Atención integral	RNCAS 2014
14	Guanajuato	Amigo Daniel, A.C.	NN (0-11 años)	Atención integral	DNIAS
15	Guanajuato	Casa Hogar Santa Julia Don Bosco, A.C.	NN (0-11 años)	Atención integral	DNIAS
16	Guanajuato	Sociedad Protectora de la Niñez Desvalida, A.C.	NN (0-11 años)	Atención integral	DNIAS
17	Hidalgo	José María de Yermo y Parres, A.C.	NN (0-11 años)	Atención integral	RNCAS 2014
18	CDMX	Fundación Quinta Carmelita, I.A.P	NN (0-7 años)	Atención integral	RNCAS 2014
19	Puebla	Grupo Voluntario Mexicano-Alemán A.C. (Casa del Sol)	NN (0-7 años) y desarrollo comunitario	Atención integral	Página propia
20	CDMX	Asociación Nuestro Hogar Anar México, I.A.P.	NNA escasos recursos	Atención integral	RNCAS 2014
21	CDMX	Fundación Familiar Infantil, I.A.P	NNA escasos recursos	Atención integral	RNCAS 2014
22	CDMX	Fundación Casa Alianza México, I.A.P.	NNA scp	Capacitación laboral y atención integral	RNCAS 2014
23	CDMX	Fundación Dr. José María Álvarez, I.A.P.	NNA scp	Atención integral	RNCAS 2014
24	Chiapas	Albergue Infantil Salesiano, A.C.	NNA scp	Atención integral	DNIAS
25	Edomex	Casa Hogar Emmanuel, I.A.P.	NNA scp	Atención integral	RNCAS 2014
26	Edomex	Fundación El Mexicanito, I.A.P.	NNA scp	Atención integral	RNCAS 2014
27	Guanajuato	Albergue Infantil de Irapuato, A.C.	NNA scp	Atención integral	DNIAS
28	Guanajuato	Casa Hogar de Nuestra Señora de Fatima, A.C.	NNA scp	Atención integral	DNIAS
29	Hidalgo	Casa Hogar la Buena Madre, A.C.	NNA scp	Atención integral	DNIAS
30	Hidalgo	Casa Hogar My Fathers House, A.C.	NNA scp	Capacitación laboral y atención integral	RNCAS 2014
31	Hidalgo	Patronato de la Ciudad de los Niños de Pachuca Hidalgo, A.C.	NNA scp	Capacitación laboral y atención integral	RNCAS 2014

32	Michoacán	Centro de Formación Familiar Infantil y Juvenil Nazareth, A.C.	NNA scp	Atención integral	RNCAS 2014
33	Morelos	Institución de Beneficencia Privada Escuela Hogar Nuestros Pequeños Hermanos, A.C.	NNA scp	Formación y atención integral	DNIAS
34	Oaxaca	Albergue Infantil Josefino, A.C.	NNA scp	Atención integral	RNCAS 2014
35	Puebla	Casa Alto Refugio	NNA scp	Atención integral	Página propia
36	Puebla	Casa de Atención a Desamparados	NNA scp	Atención integral	SIRFOSC 2019
37	Puebla	Casa Hogar Nuestra Señora de Lourdes	NNA scp	Atención integral	SIRFOSC 2019
38	Puebla	Ejército de Salvación	NNA scp	Atención integral - Religiosa	Página propia
39	Puebla	Instituto Poblano de Readaptación A.C. (IPODERAC)	NNA scp	Modelo educativo - Propuesta educativa IPODERAC	Página propia
40	CDMX	Ednica I.A.P.	NNA scp en riesgo de calle	Formación y atención integral	Página propia
41	Puebla	Fundación Juntos con las Niñas y los Niños (JUCONI)	NNA scp, familias y OSC	Formación con el Programa JUCONI	Página propia
42	CDMX	Fundación Pro Niños de la Calle I.A.P.	NNA scp y familias	Modelo educativo y programas en calle y de atención a familias	Página propia
43	CDMX, Chiapas, Michoacán, Puebla	Aldeas Infantiles SOS México, I.A.P.	Adolescentes (12-17 años)	Modelo Educativo - Programa Aldeas SOS de atención a NNA, fortalecimiento familiar y desarrollo comunitario	RNCAS 2014
44	Chiapas	Casa María de Nazareth, A.C.	Adolescentes (12-17 años)	Atención integral	DNIAS
45	Guanajuato	Ciudad del Niño Don Bosco, A.C.	Adolescentes (12-17 años)	Atención integral	DNIAS
46	Morelos	Casa Hogar de Nuestra Santísima Trinidad, A.C.	Adolescentes (12-17 años)	Capacitación laboral y atención integral	RNCAS 2014
47	Guanajuato	Centro de Integración para Jóvenes y Familias Rescatando Ángeles, A.C.	Adolescentes y adultos	Atención integral	DNIAS



48	Guanajuato	El Rapto de Dios, A.C.	Adolescentes y adultos	Atención integral	DNIAS
49	Morelos	Vida y Familia Morelos, A.C.	Adolescentes y adultos	Atención integral	DNIAS
50	Chiapas	Compañeros en Salud México, A.C.	Múltiple: NNA, personas de la tercera edad, adultos	Atención integral	DNIAS
51	Edomex	Casa Hogar Alegría, I.A.P.	Múltiple: NNA, personas de la tercera edad, adultos	Atención integral	DNIAS
52	Hidalgo	Las Rosas Rojas, I.A.P.	Múltiple: NNA, personas de la tercera edad, adultos	Atención integral	DNIAS
53	Hidalgo	Patronato de la Ciudad de los Niños de Pachuca Hidalgo, A.C.	Múltiple: NNA, personas de la tercera edad, adultos, familias	Atención integral	DNIAS
54	Edomex	Vida y Familia México, I.A.P.	Múltiple: NNA, personas de la tercera edad, adultos, madres solteras	Atención integral	DNIAS
55	Morelos	Ministerios de Amor, A.C.	Múltiple: NNA, personas de la tercera edad, adultos, víctimas del conflicto armado	Atención integral	DNIAS
56	Querétaro	Fundación Kaltex, A.C.	Múltiple: NNA, personas de la tercera edad, adultos, víctimas del conflicto armado	Atención integral	DNIAS
57	Morelos	Juventud y Vida, A.C.	Múltiple: NNA, personas de la tercera edad, adultos, víctimas del conflicto armado, indigentes	Atención integral	DNIAS
58	Hidalgo	Gus y Juan de Dios, A.C.	Múltiple: NNA, personas de la tercera edad, con capacidades diferentes, indigentes.	Atención integral	RNCAS 2014

59	CDMX	Escuela Hogar del Perpetuo Socorro, I.A.P.	Niños de kinder y primaria	Atención integral	DIF 2014
60	CDMX	Internado Infantil Guadalupano A.C.	Niños y adolescentes	Modelo educativo de Atención y Acompañamiento Integral	Página propia
61	Veracruz	Casa Hogar Villa Nolasco	Niños y adolescentes	Atención integral	RNCAS 2014

*\*Elaboración propia. Fuentes: Sistema de Información del Registro Federal de las OSC (SIRFOOSC) 2019, Directorio Nacional de Instituciones de Asistencia Social (DNIAS) 2019, Registro Nacional de Centros de Asistencia Social (RNCAS) 2014, y las páginas propias de instituciones.*