

Gabriel León Barragán

Capacidades para la toma de decisiones,  
mejora en la calidad de vida y la  
construcción de redes de apoyo comunitario:  
Una evaluación mixta del  
modelo de intervención de Mayama, A.C.

Serie Estudios sobre Gestión y Desarrollo Social

Universidad de Guadalajara



Gabriel León Barragán

Capacidades para la toma de decisiones,  
mejora en la calidad de vida y la  
construcción de redes de apoyo comunitario:  
Una evaluación mixta del  
modelo de intervención de Mayama, A.C.



Gabriel León Barragán

Capacidades para la toma de decisiones,  
mejora en la calidad de vida y la  
construcción de redes de apoyo comunitario:  
Una evaluación mixta del  
modelo de intervención de Mayama, A.C.

Universidad de Guadalajara  
2018

Este libro fue financiado con el fondo federal del Programa de Incorporación y Permanencia de los Posgrados (PROINPEP) que otorga el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). El material fue dictaminado a doble ciego

Primera edición, 2018

D.R. © Universidad de Guadalajara

Centro Universitario  
de Ciencias Sociales y Humanidades  
Coordinación Editorial  
Juan Manuel 130  
Zona Centro  
Guadalajara, Jalisco, México

ISBN E-Book: 978-607-547-413-7

Impreso y hecho en México  
*Printed and made in Mexico*

# ÍNDICE

<b>Agradecimientos</b>	15
<b>Introducción</b>	19
<b>1 Marco histórico de la inclusión social desigual en México</b>	25
Introducción	27
Modelo económico de Sustitución de Importaciones	27
Implementación del modelo neoliberal en México	28
Pobreza y precarización del trabajo	29
El México de hoy	30
Así vamos en Jalisco	30
Percepción de la cohesión social en las comunidades	31
¿Cuál es el estado actual de la infancia y la adolescencia en México y Jalisco?	32
El Estado de “bienestar” mexicano	34
Los derechos de las niñas, niños y adolescentes en México	35
Evolución del estado de los derechos de niñas, niños y adolescentes en México	36
Conclusiones	38
<b>2 Mayama y su modelo de intervención</b>	41
Introducción	43
Origen	43
¿En dónde se localiza la intervención de Mayama?	44
¿Quiénes son los principales actores de Mayama?	45
<i>Las niñas y los niños</i>	45
<i>Las familias</i>	45
<i>La comunidad</i>	46
<i>Los educadores Mayama</i>	47
Características requeridas para el ingreso de niñas, niños y familias a Mayama	48
<i>Para niñas y niños</i>	48
<i>Para las familias</i>	48
Fases del modelo de intervención	48
Programas del modelo de intervención Mayama	49

<i>Mi Desarrollo</i>	49
<i>Mi Familia</i>	50
<i>Mis Derechos</i>	50
Rol de los educadores en los diferentes programas	50
Un día en Mayama	50
Modelo estructurante para construir el andamio de las capacidades	52
Perfil de egreso de niñas, niños y familias Mayama	52
Reconocimientos y evaluaciones externas realizadas a la organización	53
Conclusiones	54
<b>3 Un enfoque mixto para evaluar a Mayama</b>	<b>57</b>
Introducción	59
Evolución del método evaluativo de Mayama	61
Método mixto de evaluación	63
Sobre lo cuantitativo	63
<i>Evaluación madurativa y del ajuste emocional         en la toma de decisiones de niñas y niños</i>	64
<i>Evaluación del funcionamiento de las familias</i>	66
Sobre lo cualitativo	67
<i>Entrevistas a profundidad con familias egresadas</i>	67
<i>Grupos de enfoque con jóvenes egresados</i>	69
<i>Observación participante en las arenas del programa</i>	70
<i>Entrevistas con educadores Mayama sobre la         calidad educativa y el impacto del programa</i>	71
Vigilancia epistemológica	72
Conclusiones	73
<b>4 Resultados de la evaluación mixta al modelo de Mayama</b>	<b>75</b>
Programa Mi Desarrollo para niñas y niños	77
Asistencia a Mayama	77
Cambios en los graduados a partir de Mayama: toma de control en sus vidas	78
Habilidades sociales para interactuar de otras formas	80
Habilidades emocionales y resiliencia en un entorno complejo	81
Sobre la cultura de paz en Mayama	83
Cambios respecto a otros jóvenes de su comunidad	84
La toma de decisiones en los jóvenes egresados	85
Educación y trabajo infantil	85
Consumo de drogas entre los jóvenes egresados	88

Sobre embarazo adolescente	90
La construcción de un proyecto de vida para las y los egresados	91
Cambios en las familias desde la mirada de las y los egresados	96
Programa Mi Familia y el desarrollo de habilidades parentales.	98
Proceso de transformación de niñas, niños y familias Mayama	99
Desarrollo de habilidades sociales en las familias: de adentro hacia afuera	101
Desarrollo de habilidades para el proyecto de vida familiar	103
Desarrollo de las emociones en los entornos familiares	106
Desarrollo de habilidades para la imaginación y el pensamiento	109
Acciones de las familias para proteger derechos de la infancia	110
<i>Educación</i>	110
<i>Familia</i>	116
<i>Juego</i>	120
<i>Vida libre de violencia</i>	122
Cohesión social en la comunidad a partir del trabajo con las familias	124
La perspectiva de los educadores como actores en Mayama	126
<i>El modelo educativo de Mayama</i>	126
<i>Cumplimiento del programa respecto a la misión institucional</i>	131
Evaluación de la calidad educativa de Mayama	133
<i>Calidad educativa del programa Mi Familia</i>	134
<i>Necesidad de espacios institucionales para la planeación</i>	141
<i>Calidad educativa del programa Mi Desarrollo</i>	143
<i>Gobierno de clase</i>	148
<i>Procesos reflexivos con niños y familias</i>	149
<i>Cambios en niños y familias desde la perspectiva de los educadores Mayama</i>	150
<i>Construcción de proyectos de vida con niños y familias</i>	152
<i>La influencia o impacto del programa en las familias y graduados</i>	155
<b>Discusión y conclusiones</b>	159
<b>Bibliografía</b>	169



A mi Erika  
A mis hijos Emilio y Silvestre  
A mis padres Rosa y Julio



Para mí (Mayama) significa una fuerza que tenemos en la mano derecha para salir adelante y ayudarnos porque siempre nos hemos ayudado en todo.

Raúl, graduado de Mayama



# Agradecimientos

El esfuerzo intelectual, emocional y físico que ha implicado la realización de este proyecto de investigación y, en particular, la evaluación de un programa tan complejo como el de Mayama, ha requerido el apoyo invaluable e incondicional de distintas personas fundamentales en mi vida. A todos ustedes es mi deseo rendirles un pequeño tributo con la entrega final del presente.

Mi familia y amigos, maestros y profesores, compañeros, niñas, niños y familias de Mayama, no se me puede escapar ninguno de ustedes ya que esta es una muestra del profundo agradecimiento y admiración por las horas dedicadas en el desarrollo de este trabajo. Definitivamente este es el resultado de la voluntad y el esfuerzo colectivo.

A Erika, mi compañera de viaje y cómplice de vida, por las palabras y el tiempo que de forma amorosa y comprensiva siempre estuviste dispuesta a dar para llegar a puerto. Gracias mi Neptuno ¡Ahora te toca!

A Emilio y a Silvestre, los motores de mi vida, por ser la fuente del máximo esfuerzo, inspiración, goce y amor que soy capaz de ofrecer. Por el gran privilegio y responsabilidad de ser padre.

A mis padres, Rosa y Julio, porque en medio de la mayor crisis que han enfrentado en su vida, jamás se han doblegado y siempre se han mantenido a nuestro lado. A mi padre doy gracias por ser mi gran lector, mi estenógrafo y el mejor corrector de estilo. Julio, siempre fiel a tu oficio. A mi madre, por su fuerza y espíritu inquebrantable, así como el enorme amor por sus hijos, que me ha enseñado como ser la mejor versión de mi persona.

A Alejandra, jefa y amiga, por el enorme privilegio y la oportunidad de trabajar a tu lado, por la confianza y el impulso que me has dado para seguir creciendo, por el apoyo incondicional a este proyecto y por compartir momentos de éxito y aprendizaje. Por ser el líder que Mayama merece.

A Mayama, por ser un espacio de profundo amor y respeto por la infancia y su autodeterminación para decidir en libertad y vivir una vida digna.

A las niñas, niños y familias Mayama, que me abrieron las puertas de sus hogares y sus vidas para explorar juntos los alcances y significados de este gran esfuerzo colectivo.

A los educadores de Mayama, en especial a Liz, Kary, Laura y Karina, quienes con su esfuerzo y compromiso, transforman profundamente las trayectorias propias y ajenas.

A mis maestros y compañeros de la Maestría en Gestión y Desarrollo Social por compartir sus saberes y experiencias que han transformado y complejizado mi mirada del mundo en general y del desarrollo social en lo particular. También gracias por su apoyo y amistad.

A mi director de tesis, Rogelio, por confiar en mis capacidades, por compartir tus enseñanzas y experiencias, por las conversaciones informales, que todo eso nutre mi proceso formativo y humano. ¡Gracias mi Roger!

A mis lectores, la doctora Diana Ibarra, la doctora Claudia Ávila, el doctor Ricardo Fletes, por el preciado tiempo que le han dedicado a la revisión de mi trabajo y por sus invaluable observaciones que lo han enriquecido.

A los coordinadores de la Maestría, Igor y David, quienes tuvieron siempre observaciones puntuales, palabras de aliento, apoyo moral y académico para el buen logro de mi proyecto. Gracias Igor (a.k.a. Búfalo Bicéfalo) también por la influencia musical.

Finalmente agradecer a la Universidad de Guadalajara y al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) por el apoyo académico para la realización del presente trabajo.

Así pues, evaluar programas sociales proporciona esta oportunidad para generar maneras alternativas, más auténticas, de revisar la sociedad, sus propósitos y sus opciones. Los dilemas éticos a los que estos discursos alternativos dan rienda suelta son una buena atmósfera para explorar los problemas en la justicia social, y es inevitable que los evaluadores evoquen estos problemas en su trabajo, intencionalmente o no. El tenor de autenticidad -su sensación- lo da el grado en que las conversaciones que emanan de la evaluación evocan imágenes de la sociedad y sus límites, es decir, nos permiten mirar más allá de los horizontes cercanos de nuestras ficciones sociales a las realidades de lo incompleto y del fracaso. No nos acercaremos a erradicar la pobreza (o su recíproco, la riqueza irracional) en un futuro previsible -es decir, en toda una vida-; no descubriremos una sociedad de resultados iguales ni incluso haremos mella significativa en los privilegios accidentales de nacimiento; no aliviaremos significativamente los sufrimientos de los niños; no resolveremos el problema de liberar a la generación más joven del empalagoso abrazo cultural de los mayores; no resolveremos la tensión entre la escolarización y la educación; no reduciremos la tensión entre el poder y la democracia. Nuestra mortalidad nos condena a presenciar el fracaso implacable en estas cosas a pesar de las promesas seductoramente de los programas y políticas de gobierno (Saville Kushner, 2000).

Old pirates, yes, they rob I  
Sold I to the merchant ships  
Minutes after they took I  
From the bottomless pit  
But my hand was made strong  
By the hand of the Almighty  
We forward in this generation  
Triumphantly  
Won't you help to sing  
These songs of freedom?  
'Cause all I ever have  
Redemption songs

Emancipate yourselves from mental slavery  
None but ourselves can free our minds  
Have no fear for atomic energy  
'Cause none of them can stop the time  
How long shall they kill our prophets  
While we stand aside and look? Ooh  
Some say it's just a part of it  
We've got to fulfill the Book  
Won't you help to sing  
These songs of freedom?  
'Cause all I ever have  
Redemption songs  
These songs of freedom  
Songs of freedom

Redemption Song  
Uprising  
Bob Marley, 1980

# Introducción



Las organizaciones de la sociedad civil (OSC), al igual que otros actores del Estado mexicano como el gobierno; el sector privado y la academia, juegan un rol importante en los procesos de desarrollo social en México. Estos organismos atienden diferentes problemáticas que enfrenta la sociedad en su conjunto: asuntos como la salud pública, discapacidad, participación ciudadana, medio ambiente, migración, educación, pobreza, desigualdad, entre otros.

Sus acciones son realizadas de manera “subsidiaria” ante un Estado mexicano que se muestra cada vez más alineado a las exigencias de los organismos económicos internacionales, los cuales obedecen a una lógica neoliberal, desentendiéndose de las responsabilidades que le competen.

Algunas de estas problemáticas sociales son atendidas desde los grupos de la sociedad civil organizada a través de modelos de intervención, que pueden ir desde los enfoques asistencialistas hasta aquellos que buscan generar procesos de desarrollo sostenible; algunos insertos desde ámbitos locales y otros con enfoques sistémicos y/o transdisciplinarios, por nombrar sólo algunos.

Sin embargo, el quehacer de las OSC en muchas ocasiones parte de las “buenas intenciones” de grupos o individuos, muchas veces a partir de ideologías, motivaciones, intereses o situaciones personales. Esta particular forma de constituirse, en muchos de los casos, ha traído consigo una falta de profesionalización e institucionalidad en el llamado “tercer sector”, lo que en muchas ocasiones redundo en programas desestructurados, ausencia de sistematización de las experiencias, falta de transparencia y rendición de cuentas y, en ocasiones, una falta de legitimidad frente a la sociedad respecto a sus formas de intervención ante distintas realidades sociales.

Dentro del sector también existen otros grupos que reconocen la necesidad de profesionalización de su quehacer en distintos ámbitos como la movilización y administración de recursos; la transparencia y rendición de cuentas; modelos de intervención con enfoque en los derechos humanos; sistematización de procesos y procedimientos; y desde luego la propia evaluación de los resultados e impactos de sus programas. Incluso hoy en día existe todo un marco de referencia internacional

para las OSC denominado los *Principios de Estambul*,<sup>1</sup> los cuales establecen los estándares necesarios y mínimos con los que debe operar una OSC para ser reconocida como un actor legítimo al desarrollo.

Así las cosas, el presente trabajo muestra los resultados de la evaluación del impacto del modelo de intervención de la organización de la sociedad civil Mayama, cuyo objetivo es desarrollar capacidades en niñas, niños y familias, que viven en circunstancias de pobreza y violencia, para la toma de decisiones y la mejora en su calidad de vida.

Más allá de presentar números y cifras, la evaluación pretendió revisar la calidad en los procesos educativos que realiza la organización con niñas, niños y familias, así como el quehacer de los educadores que participan en éste, en términos del manejo de los contenidos; el gobierno de clase; la generación de procesos reflexivos con las personas que participan, etcétera.

Por otra parte, se planteó el impacto de Mayama desde la voz de los actores principales del programa, es decir niñas, niños y familias graduadas, al igual que las educadoras de la organización. La intención fue descubrir los significados para estas personas a partir de su paso por Mayama, así como otros temas relacionados con la toma de decisiones de los jóvenes y familias egresadas como la violencia, la pobreza, los derechos de los niños, la educación, las adicciones, la sexualidad, el trabajo infantil, entre otros temas.

De esta manera, el hilo conductor del presente trabajo fue poner a prueba la misión institucional de Mayama, colocando en el centro de la discusión a los principales actores de sus programas para entender sus tensiones y preocupaciones, sus aprendizajes y logros, sus trayectorias y perspectivas, sus temores y alegrías.

---

<sup>1</sup> De acuerdo con el Open Forum for CSO Development Effectiveness (2010), las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son una característica viva y esencial en la vida democrática de los países a lo largo y ancho del mundo. Las OSC colaboran con una amplia diversidad de personas y promueven sus derechos. Como actores del desarrollo (idealmente) se caracterizan por ser voluntarias, diversas, no-partidistas, autónomas, no-violentas, y trabajan por el cambio. Dichas características esenciales fundamentan los *Principios de Estambul* para el desarrollo de la efectividad de las OSC que guían el trabajo y las prácticas de las organizaciones de la sociedad civil, tanto en contextos de paz como de conflicto, en diferentes áreas de trabajo de base hasta la incidencia en políticas públicas, y en una gama que va desde emergencias humanitarias hasta acciones de desarrollo a largo plazo. Los ocho principios son: 1) Respetar y promover los derechos humanos y la justicia social; 2) Incorporar la equidad y la igualdad de género a la vez que promover los derechos de las mujeres y las niñas; 3) Centrarse en el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de todas las personas; 4) Promover Sostenibilidad Ambiental; 5) Practicar la transparencia y la rendición de cuentas; 6) Establecer alianzas equitativas y solidarias; 7) Crear y compartir conocimientos y comprometerse con el mutuo aprendizaje y 8) Comprometerse con el logro de cambios positivos y sostenibles.

Así, en el capítulo 1 presento una breve revisión del proceso histórico del deterioro de la economía mexicana y cómo este proceso estructural ha sentado las bases de la pobreza y desigualdad que prevalecen en la población, impactando a sus ciudadanos y de manera muy particular a niñas y niños a nivel nacional como en Jalisco. El capítulo 2 resume el modelo de intervención de Mayama como una de tantas respuestas locales que desde el sector social se han constituido ante la grave crisis económica y de acceso a derechos humanos de niñas, niños y adolescentes en México. Durante el capítulo 3 planteo la propuesta de evaluación del proceso, los resultados y el impacto del modelo de intervención de Mayama, a través de un análisis de la información cuantitativa generada por la organización, así como de las voces de los principales actores que intervienen. Finalmente, en el capítulo 4, presento los hallazgos evaluativos organizados de manera temática e intentando poner a dialogar el dato duro con los testimonios de las personas inmersas en el modelo educativo de la organización.

De este modo, el trabajo aquí expuesto pretende recuperar la experiencia de evaluación de un programa de intervención social, con sus logros, dificultades y retos, a manera de poner en relieve los principales aprendizajes que el ejercicio ha significado para el autor y la organización. Confío en que este ejercicio pueda contribuir en la construcción de otras formas de evaluación de las políticas y programas sociales, desde los diferentes sectores, en dónde podamos situar en el centro a las personas que impactan.



1

# Marco histórico de la inclusión social desigual en México



## **Introducción**

Para comprender los problemas de la inclusión social desigual y la violencia que viven las niñas, niños y familias que participan en el modelo de intervención Mayama y que prevalecen en un amplio sector de la población del país y de Jalisco, es necesaria una revisión de las causas estructurales y del transitar de la economía nacional para hablar de cómo el actual modelo económico ha generado estas condiciones de vida en millones de personas. Como lo describe Graciela Malgesini, especialista en intervención social:

Nunca mejor que hoy, una coyuntura histórica caracterizada por la existencia de millones de desempleados y una cantidad importante de personas empleadas de forma precaria, es que interesa destacar la debilidad del modelo de crecimiento económico actual y su rol como factor de exclusión social (2013: 23).

## **Modelo económico de Sustitución de Importaciones**

Durante el periodo de la posguerra, que comprende entre 1955 y 1970, el gobierno mexicano adopta, con una visión sensata, un modelo económico que apuesta por el crecimiento del mercado interno, el cual se desarrolló gracias al fuerte impulso que el mismo gobierno otorgó al sector industrial en diferentes áreas (López Pedroza, 2007).

Algunas de las medidas implementadas fueron: políticas proteccionistas ante la competencia externa; participación del Estado en la producción de bienes a partir de la nacionalización de empresas e industria; la construcción de la infraestructura para el desarrollo del país; la creación de una banca de desarrollo para el financiamiento de proyectos estratégicos y de riesgo; la creación de las instituciones de seguridad social que garantizaran el buen desarrollo del proyecto industrial que incluyó centros educativos para profesionalizar la mano de obra e instituciones de salud para la atención de los trabajadores; el apoyo al sector agrario como palanca para adquirir los bienes y la infraestructura del sector industrial, entre otros.

Algunos de los resultados de estos macro procesos fueron el sostenimiento del crecimiento económico y el control en los precios de los bienes y servicios. En

general, los trabajadores fueron los beneficiarios de este modelo económico ya que se sentaron las bases y las condiciones de un mercado laboral sólido que garantizaba seguridad social.

Sin embargo el ascenso del modelo neoliberal en la economía internacional, así como distintas políticas y prácticas en la economía nacional terminaron por agotar nuestro modelo, trayendo consigo consecuencias como la baja competitividad en la fuerza laboral y productividad del mercado interno; el abandono al campo; endeudamiento; aumento en la inflación, entre otros. En términos generales el gobierno, mediante prácticas corruptas lejanas al interés público y un enfoque muy centrado en el mercado interno, perdió de vista lo que sucedía en el entorno económico global.

Así, no pudo sostener sus compromisos económicos y tuvo que comenzar a solicitar préstamos condicionados por las instituciones financieras internacionales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. De acuerdo con López Pedroza (2007) la deuda externa en México se incrementó de 3.7 millones de dólares en 1960 a 7.4 millones de dólares en 1970. Posteriormente, durante los sexenios de los presidentes Luis Echeverría Álvarez<sup>1</sup> y José López Portillo<sup>2</sup> se acentuaron los problemas en diferentes variables macroeconómicas.

### Implementación del modelo neoliberal en México

Con la llegada a la presidencia de la República Mexicana de Miguel de la Madrid Hurtado en 1982, se detona la crisis de la deuda externa, en donde el foco de las preocupaciones de la política económica mexicana se centraron en la lucha contra el alza en los precios, recuperar el crecimiento económico y la introducción de reformas estructurales que dictaminaran la asignación de los recursos (Chávez Ramírez, 1996).

Esto significó la transición al modelo económico neoliberal tras la firma de las Cartas de Intención por parte del Gobierno mexicano, dirigidas al Fondo Monetario Internacional, en donde se pone de manifiesto la implementación de medidas tendientes a la apertura de la economía nacional al mercado.

Desde entonces y en medio de transiciones partidistas en el gobierno federal, han transcurrido más de 30 años del modelo económico neoliberal en nuestro país.

---

<sup>1</sup> Durante el mandato de Luis Echeverría se pone en marcha un nuevo modelo estabilizador que aunque sostuvo un crecimiento económico del producto interno bruto (PIB) de 3.8 a 4.4% entre 1971 y 1976, no pudo controlar el aumento a la inflación que paso de 5.6 a 15.8%. También creció el endeudamiento al pasar de 7.9 a 27.3 millones de dólares (López Pedroza, 2007).

<sup>2</sup> En el gobierno de José López Portillo se firma un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, la Alianza para la Producción, en donde el papel del petróleo sería fundamental como palanca para el impulso económico del país. Sin embargo los resultados no fueron los esperados: entre 1976 y 1977 el PIB disminuyó de 4.4 a 3.8%, la inflación pasó de 15.8 a 29.2%, y la deuda externa no decreció, al contrario, aumentó de 27.3 a 30.6 millones de dólares (López Pedroza, 2007).

Durante este periodo se aplicaron políticas de estabilización<sup>3</sup> cuyo principal objetivo fue el de estabilizar la economía a través de la disminución de la participación del Estado como regulador y la aplicación de políticas de ajuste estructural<sup>4</sup> para lograr transitar de una economía cerrada a otra de libre mercado.

### **Pobreza y precarización del trabajo**

El modelo económico neoliberal, al estar centrado en establecer una economía de libre mercado, ha contribuido al deterioro de las condiciones y la calidad de vida de la población en general. La implementación de medidas tendientes a privilegiar a la oferta, es decir al sector privado, y no a la demanda (las personas) ha llevado a la flexibilización del mercado laboral para el abaratamiento de la fuerza de trabajo nacional y con ello atraer capitales e inversiones extranjeras. De esta manera, durante este periodo de implementación de políticas neoliberales, los beneficiados han sido las grandes corporaciones nacionales y transnacionales.

Al iniciarse la etapa de los gobiernos neoliberales, los salarios en México participaban de 36% del ingreso nacional y las empresas de 56%; a lo largo de los siguientes tres lustros, la situación cambió en perjuicio de los ingresos de los trabajadores que en 1996 obtenían apenas 29% del ingreso nacional, mientras que las empresas se apropiaban de 62% del ingreso nacional (Ornelas, 2001).

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2012) para calcular el acceso de toda persona a la seguridad social se identifican las prestaciones laborales que toda persona debe tener de acuerdo con su edad y su condición de ocupación: el acceso a los servicios médicos ofrecidos por alguna institución de seguridad social; la incapacidad con goce de sueldo por enfermedad, accidente o maternidad; contar con algún esquema de ahorro para el retiro, tener jubilación o pensión; o estar inscrito en algún programa de transferencias monetarias de adultos mayores. Conforme a esta misma fuente, cerca de 71.8 millones de personas en México no contaban con las prestaciones

---

<sup>3</sup> La política fiscal se utilizó para controlar el déficit en el gasto público a través de la privatización de paraestatales poco eficientes y controladas por el Estado, así como eliminación de subsidios a productos y servicios. Se implementaron también políticas monetarias y cambiarias para fijar límites en los créditos para el Estado y la devaluación del peso frente al dólar. Adicionalmente se plantearon políticas salariales para controlar el incremento de éstos y basarlos en criterios de competitividad y productividad (López Pedroza, 2007).

<sup>4</sup> El objetivo de estas políticas de ajuste estructural son las de disminuir la participación del Estado regulador para la movilización de los recursos y que ésta sea de acuerdo con los criterios del mercado internacional, facilitar la participación de la iniciativa privada nacional y extranjera en la economía nacional, la firma de un Tratado de Libre Comercio con América del Norte para la eliminación de barreras arancelarias y la adopción de un sistema de libre mercado que permita los flujos de capitales extranjeros, flexibilización del mercado laboral para el abaratamiento de la fuerza de trabajo y con ello atraer capitales e inversiones extranjeras (López Pedroza, 2007).

mínimas asociadas al derecho a la seguridad social. Esto equivale a tres de cada cinco mexicanos (*idem*).

La precarización de las condiciones laborales del país es una realidad abrumadora y colocan en una condición de extrema vulnerabilidad a las personas. Cada día desaparecen los contratos colectivos de trabajo, obligando a los empleados a negociar uno a uno sus derechos laborales, poniendo en evidencia la asimetría en las relaciones de poder; la aparición de esquemas de subcontratación (*outsourcing*) para que las empresas no tengan que otorgar directamente las prestaciones de ley; los contratos por honorarios; las jornadas extendidas sin pago de horas extras son sólo algunos ejemplos de cómo este fenómeno, junto con otras formas estructurales como la corrupción que prevalece en los diferentes niveles del gobierno, han contribuido al incremento de la pobreza, la inclusión social desigual y el deterioro en general de la calidad de vida de los habitantes de nuestro país.

### El México de hoy

México, al igual que el resto de América Latina, es un país de profundas desigualdades. De los 117.3 millones de habitantes, casi la mitad (53.3 millones) viven en pobreza y de éstos 11.5 millones en pobreza extrema (*idem*).

El rezago en el que vive un gran porcentaje de la población en términos de indicadores de carencia social es elevado. El 61.2% de la población no cuenta con acceso a seguridad social; 23.3% no accede a la alimentación; 21.5% con carencia de acceso a servicios básicos de salud; 21.2% no cuenta con servicios básicos en la vivienda; 19.2% vive en rezago educativo y 13.6% con carencia por calidad y espacios de la vivienda, según datos registrados en el CONEVAL (*idem*).

En términos de ingreso 41.8 millones de personas en nuestro país viven en pobreza moderada y cuentan con un ingreso inferior a la línea de bienestar,<sup>5</sup> mientras que 11.5 millones de personas que viven en pobreza extrema cuentan con un ingreso inferior a la línea de bienestar Mínimo<sup>6</sup> (*idem*).

El reporte *Panorama social de América Latina* que emite la Unidad de Información Pública de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2013), señala que México fue el único país de América Latina con aumento en pobreza de 2010 a 2012. Tan sólo en 2012 se sumaron 1 millón de personas a esta cifra.

### Así vamos en Jalisco

En el estado de Jalisco, 39.8% de la población vive en situación de pobreza y 5.8% en pobreza extrema; cerca de 53.5% de la población carece de acceso a seguridad social, 23.7% no puede acceder a los servicios de salud, 20.6% carece de acceso a la

---

<sup>5</sup> Línea de bienestar: valor monetario de la canasta alimentaria, bienes y servicios, es decir, que el ingreso promedio de las personas asciende a 1,157 pesos mensuales.

<sup>6</sup> Línea de bienestar mínimo: valor monetario de la canasta básica alimentaria. El ingreso promedio de las personas asciende a 569 pesos mensuales.

alimentación y 18.4% de la población se encuentra en rezago educativo (*idem*). De manera complementaria, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010) 345 940 personas en el estado no sabían leer ni escribir.

El informe *Así vamos en Jalisco 2012*, analiza el porcentaje de la población con un ingreso inferior a la línea de bienestar en los municipios del área metropolitana de Guadalajara (tabla 1).

*Tabla 1*  
*Porcentaje de la población de los municipios de la ZMG*  
*con un ingreso inferior a la línea de bienestar*

Indicadores Bienestar económico	Guadalajara	Zapopan	Tlaquepaque	Tonalá	Tlajomulco de Zúñiga	El Salto
Porcentaje de la población con ingreso inferior a la línea de bienestar.	28.3	28.5	44.9	38.8	37.1	53.7
Porcentaje de la población con ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo	6.1	7.0	13.0	9.9	9.3	16.8

Fuente: Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2010).

Específicamente, en el municipio de San Pedro Tlaquepaque, por ser el territorio donde habitan las familias que participan en Mayama, 32.94% de las viviendas presentan algún nivel de hacinamiento, 24.7% de la población ocupada vive con hasta dos salarios mínimos, 14.59% de la población de 15 años o más no cuenta con primaria completa y 40.01% de las personas entre 6 y 24 años no acuden a la escuela (CONAPO, 2010).

### **Percepción de la cohesión social en las comunidades**

Una de las expresiones más claras del modelo económico de corte neoliberal es la individualización social, la cual se manifiesta en el resquebrajamiento de las comunidades en términos de ausencia de redes de apoyo, espacios de participación ciudadana, seguridad, entre muchas otras y ante las cuales es evidente la incapacidad de respuesta por parte del Estado de bienestar (Morata, 2014).

En México, pareciera que la sociedad en general no logra identificar los hilos del entramado social y es que de acuerdo con el CONEVAL (2012), la percepción de las

personas sobre la posibilidad de resolver situaciones cotidianas con el apoyo de sus conocidos y vecinos fue, en general, de mayor dificultad que en 2010.

De las 32 entidades del país, en 29 estados el índice de percepción sobre las redes de apoyo de la gente fue medio. En las tres entidades restantes la percepción corresponde al nivel más bajo. Esto significa que en términos generales ninguna entidad del país obtuvo una calificación alta de percepción de redes sociales y de apoyo entre sus comunidades.

### ¿Cuál es el estado actual de la infancia y la adolescencia en México y Jalisco?

Ante este escenario social de adversidad existe un sector de la población que se encuentra todavía en mayor desventaja: niñas, niños y jóvenes. De acuerdo con el informe anual del Fondo de las Naciones Unidas para la infancia o Unicef (2012) en México 35.2% de la población son niñas, niños y jóvenes entre 0 a 17 años. De éstos, 21.4 millones (53.8%) viven en pobreza y 5.1 millones (12.8%) en pobreza extrema.

Es preocupante como 65.6% de las niñas, niños y jóvenes de nuestro país no acceden a la seguridad social y entre aquellos que trabajan, 25.4% cuentan con un ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo y 8.5% presentan rezago educativo (CONEVAL, 2012). Estas cifras representan un entorno desfavorable para millones de niños y jóvenes en términos de acceso a derechos humanos y calidad de vida.

El CONEVAL y el Unicef (2012), de forma conjunta, afirman que las consecuencias de sufrir pobreza en las primeras etapas de la vida pueden volverse permanentes, tener efectos irreversibles y limitar las posibilidades de desarrollo futuro de las niñas, niños y adolescentes. De acuerdo con Graciela Malgesini:

En el caso de los menores que viven en situación vulnerable, se ha detectado que los factores de riesgo que se presentan con mayor frecuencia son fundamentalmente los relacionados con fracaso escolar, ausentismo escolar, problemas económicos de la familia (escasez de recursos), la conflictividad familiar y el consumo ocasional de drogas (2013: 30).

Los datos del informe *Así vamos Jalisco 2012*, revelan que entre los grupos de población en Jalisco vulnerables a pobreza, marginación, rezago y violencia social, las niñas y los niños son el grupo más grande, seguido por los jóvenes (tabla 2).

En cuanto a las cifras del reporte *La Infancia cuenta 2016* de la Red por los Derechos de la Infancia en México (REDIM), en Jalisco 33.3% (2 612 241) de la población son niños y jóvenes entre 0 y 17 años de edad.

El reporte en línea de la REDIM señala que en 2015 en Jalisco el porcentaje de registros de nacimiento en niños menores a 1 año de edad correspondió a 87.1% del total de casos. Sin embargo, en ese mismo año, el porcentaje de subregistros de nacimientos acumulados a 10 años fue de 1.5%, es decir, cerca de 23 492 infantes en edad escolar que no cuentan con un acta de nacimiento en la entidad. Esto coloca a Jalisco en el lugar 7 a nivel nacional, en número de casos de registros extemporá-

*Tabla 2*  
*Grupos vulnerables en el estado de Jalisco (%)*

Niños (menores de 15 años)	28.80
Jóvenes (entre 15 y 29 años)	27.40
Adultos mayores (más de 65 años)	5.92
Indígenas	1.01
Personas con capacidades diferentes	2.37
Hogares con jefatura femenina	18

Fuente: Elaboración a partir de datos del INEGI (2010).

neos reportados. Cabe señalar que a nivel nacional, una de cada 50 personas (2.1%) de entre 0 y 10 años de edad no contaba con registro de nacimiento en 2015.

Este mismo reporte señala que en 2015 en Jalisco se registraron 10 222 casos de embarazos adolescentes (419 entre 10 y 14 años; 9 803 entre 15 y 17 años). Esta cifra representa 6.5% del total de embarazos registrados en la entidad durante ese año, colocando a Jalisco en el lugar número 5 a nivel nacional por casos de embarazo adolescente. A nivel nacional, en 2015 se presentaron 173 771 casos de embarazos adolescentes y desde 2012 la tasa de maternidad en mujeres de 15 y 17 años es más elevada que la tasa de maternidad en la población de mujeres adultas.

También se reportó que en México 14.4% (4 762 863) de niñas, niños y adolescentes de entre 3 y 17 años, no asisten a la escuela en México. En Jalisco la situación se agrava ya que 15.9% (348 981) de niñas, niños y adolescentes en este mismo rango de edad no asisten a la escuela, colocando al estado en el lugar 2 a nivel nacional en número de casos reportados. De manera más específica, las cifras de niñas, niños y adolescentes que no acceden a la educación en Jalisco son las siguientes: 165 555 niñas y niños (37.4%) entre 3 y 5 años; más de 20 688 (2.4%) niñas y niños entre 6 y 11 años; 35 212 (7.8%) entre 12 y 14 años y más de 127 526 (29.8%) entre 15 y 17 años. Adicionalmente en Jalisco, el porcentaje de la población entre 12 y 17 años que no estudia ni trabaja asciende a 10.3% (90 538 jóvenes). Como podemos observar la situación educativa se vuelve más crítica en los grupos de niños más pequeños y en los jóvenes mayores, lo cual probablemente nos hable de la necesidad de un cambio en el enfoque de atención a la problemática por uno más preventivo.

A manera de conclusión lo anterior nos habla de cómo en los hogares donde habitan niñas, niños y jóvenes la pobreza y la inclusión desigual se hace presente de forma más acentuada. En ese sentido Martha Nussbaum y Amartya Sen afirman “que estas desigualdades, así como las deficiencias en educación y experiencia que frecuentemente van asociadas con ellas, tienden a influir en las expectativas y deseos, ya que es difícil desear lo que no se puede imaginar como una posibilidad” (1996: 354).

### El Estado de “bienestar” mexicano

Latinoamérica es considerada una de las regiones más desiguales en todo el mundo y México es un ejemplo de ello. Las brechas de acceso a derechos económicos, sociales, culturales y ambientales se abren de manera considerable en nuestro país. Para Barba Solano (2008) es evidente que en el caso de México, sin dejar de lado el considerable desarrollo institucional ocurrido entre los años cuarenta y ochenta, las reformas sociales de los años noventa o las promesas de bienestar para el nuevo siglo formuladas por los reformadores, sigue existiendo una brecha muy grande entre lo que se ha ofrecido, y lo que se ha logrado.

De acuerdo con Morata (2014), los privilegios que han logrado alcanzar algunos estratos sociales determinados a lo largo de las últimas décadas no se quieren perder, siendo los individuos y las comunidades marginales cada vez más visibles en el entorno social pero también más invisibles ante las políticas sociales.

En ese sentido y como resultado de las fallas del modelo económico neoliberal, el Estado mexicano al igual que otras naciones, han adoptado modelos de bienestar, que en palabras de Malgesini (2013) son un conjunto de instituciones estatales proveedoras de políticas públicas dirigidas a la mejora de las condiciones de vida y a promocionar la igualdad entre sus ciudadanos.

La intención de los Estados de bienestar, de acuerdo con la Comisión Stiglitz (2009) es la de generar:

- Condiciones de vida materiales como el ingreso, la capacidad de consumo y la riqueza.
- Salud.
- Educación.
- Actividades personales (trabajo).
- Participación en la vida política y gobernanza.
- Los lazos y relaciones sociales.
- El medio ambiente del presente y de las generaciones futuras.
- Seguridad física y económica.

Estas intervenciones de los poderes públicos en la vida ciudadana buscan incidir en la distribución de las oportunidades vitales de los ciudadanos, y se clasifican en:

- *Paliativas*, es decir, aquellas que buscan salidas a corto plazo;
- *Reformistas*, en el sentido de que reemplazan o desaparecen las condiciones que generan desigualdad y
- *Empoderadoras*, aquellas que promueven cambios sustantivos en las condiciones que generan desigualdad.

En el caso mexicano, se retoma el modelo de bienestar liberal residual, es decir, centra sus esfuerzos en atender a la población vulnerada de nuestro país por consi-

derar apremiante su situación, sin embargo pierde de vista al resto de la población que se encuentra en riesgo de ver vulnerados sus diferentes derechos. Por otro lado, en el mismo caso, retoma el modelo conservador corporativo, en donde se asume que tras la creación de empleos y la intervención de las instituciones de seguridad social el problema será atendido.

Aún con estas medidas, la evidencia nos muestra como la precarización laboral y las dificultades de acceso a la seguridad social en México están generalizadas y como las fuentes de empleo creadas por el actual modelo económico son insuficientes además de salarios poco competitivos.

Malgesini (2013) afirma que esta crisis en los Estados de bienestar se genera desde adentro, desde donde su estructura compleja y burocrática se expresa en términos de una lentitud e incluso incapacidad de la administración pública por reformarse y en definitiva, una inadaptación de su organización interna, de sus formas y de sus métodos de actuación y del personal a su servicio, para satisfacer las demandas de la sociedad actual. Finalmente este déficit es uno de los factores que explican, en cierta medida, el gran crecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil o Tercer Sector en los países que forman parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Sin embargo, dentro de los Estados de bienestar existe una tercera vía que algunos expertos han llamado Estado Relacional y ésta se destaca por la interacción entre los sectores público y privado, y la mayor corresponsabilidad en la consecución de los intereses colectivos que antes eran patrimonio exclusivo del Estado. Las organizaciones civiles que se han ido creando (OSC, Fundaciones) cumplen funciones de bienestar de la población local (acción social) y de otros países (cooperación internacional al desarrollo, ayuda humanitaria), generalmente de manera subsidiaria al Estado. Este modelo también forma parte de la mezcla nacional del modelo de bienestar para la atención de diferentes problemáticas sociales que el mismo gobierno mexicano ha creado.

### **Los derechos de las niñas, niños y adolescentes en México**

Los derechos de la infancia son universales y reconocidos a través de la Convención sobre los Derechos de los Niños (CDN), aprobada por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas en 1989. Es la primera ley internacional que establece que todas las niñas, niños y adolescentes en el mundo tienen derechos y que su cumplimiento es obligatorio para todos los países firmantes. Es el acuerdo internacional que más países en el mundo han firmado y ratificado. México la ratificó en septiembre de 1990.

La CDN ha transformado la mirada del mundo hacia las niñas y los niños, en el sentido de que no son de la propiedad de los adultos, ni del Estado, ni objetos de caridad, sino que son sujetos de derechos; individuos y miembros activos de su familia y comunidad, con voz propia, con derechos y responsabilidades acordes con su edad.

De acuerdo con Isabel Crowley, exrepresentante del Unicef México, la CDN establece que todas las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a crecer sanos, bien nutridos, a estar protegidos contra la violencia y la explotación y a ser respetados y escuchados por sus padres, familiares y maestros. Tienen derecho a recibir información adecuada y a participar y expresar libremente sus opiniones e ideas. A recibir servicios de salud de calidad y asistir a escuelas en donde reciban una educación que les permita aprender y desarrollar habilidades que les sean útiles en su vida adulta y les brinden una mayor preparación y posibilidades de tener un futuro digno.

En el caso de nuestro país, de acuerdo con el Consejo Consultivo del Unicef México, afirma que desde la ratificación de la CDN, los progresos para asegurar su aplicación han sido notables, logrando reducir la desnutrición y la mortandad infantil; garantizar la educación primaria para casi todos los niños y las niñas, entre otros. Sin embargo aún subsisten importantes vacíos y obstáculos que han impedido el acceso universal y equitativo a sus derechos a miles de niños, niñas y adolescentes en el país que es preciso abatir a la brevedad si se quiere lograr un México justo e incluyente para todos. En ese sentido, Crowley afirma que una de las asignaturas pendientes es revertir la cifra de 2010 que indicaba que más de 6 millones de niñas y niños entre 3 y 17 años estaban fuera de la escuela y que también es necesario combatir el trabajo infantil porque más de 3 millones de niños, niñas y adolescentes laboran.

### **Evolución del estado de los derechos de niñas, niños y adolescentes en México**

El Consejo Consultivo de la Unicef en México, ha realizado una revisión del andar del Estado mexicano en materia jurídica tras la ratificación de la CDN en 1990. Al respecto, México ha realizado reformas al marco jurídico nacional, entre las que destaca la reforma al artículo 4º constitucional de 1999, que reconoce plenamente a los niños y niñas como sujetos de derechos y sirve de fundamento para la aprobación de la Ley para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en 2000 y de leyes homólogas en los Estados.

En el año 2005 se reforma el artículo 18 constitucional, mediante el cual se sientan las bases para la creación de un sistema integral de justicia para adolescentes en conflicto con la ley y para la emisión de leyes locales en la materia.

En 2011 se llevaron a cabo reformas constitucionales en materia de derechos humanos y derechos de la infancia y la adolescencia, con las cuales se consolida el régimen constitucional para la garantía de los derechos humanos en el país; se eleva a rango constitucional el principio del “interés superior de la niñez” y se otorga al Congreso de la Unión la facultad para expedir leyes que establezcan la concurrencia de la Federación, los Estados, los Municipios y el Distrito Federal en materia de derechos de infancia y adolescencia, según el artículo 73 constitucional.

Esta última reforma abre la oportunidad de contar con una Ley General para la Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, que organice el régimen

de concurrencia entre los diferentes órdenes y sectores del gobierno y establezca estándares normativos generales para la Federación y los Estados que permitan garantizar de manera uniforme y coordinada los derechos de la Infancia y la Adolescencia, en el marco de un Sistema Nacional para la Garantía de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. A lo anterior se suma la creación de una Comisión Ordinaria de los Derechos de la Niñez en la Cámara de Diputados.

El Consejo Consultivo del Unicef en México señala, además, que la manera de instrumentar estas leyes se lleva a cabo a través del *Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2013-2018)*, el cual identifica 15 objetivos para la atención de la infancia y la adolescencia.

En general, el PND busca garantizar los derechos de la infancia a través de un mejor diseño institucional y programático, además del incremento de la inversión en el bienestar de niñas y niños de acuerdo con el principio del interés superior establecido en la legislación nacional e internacional.

Garantizar el cumplimiento de los derechos de la infancia contribuye directamente al logro de los objetivos de cada uno de los cinco ejes fundamentales del *Plan Nacional de Desarrollo*:

1. *Para lograr un México en paz: Cumplir integralmente los derechos de todos los niños, niñas y adolescentes significa crear las condiciones para que tengan una función constructiva en la sociedad, lejos de la exclusión y la violencia.*
2. *Para alcanzar un México incluyente es necesario: Garantizar los derechos de la infancia y la adolescencia significa asegurar que puedan realizar todo su potencial y contribuir así al desarrollo económico y social del país.*
3. *Un México con educación de calidad para todos y todas implica: Reconocer la complementariedad de los derechos a la educación y a la profesionalización bajo condiciones de acceso equitativo, con pertinencia cultural y de género, mecanismos de participación y acceso a las tecnologías de la información.*
4. *Para tener un México próspero, invertir en la infancia es clave: La asignación del presupuesto es la indicación más concreta de las prioridades de un país. La inversión en la infancia es de las más rentables porque impacta directamente el desarrollo del capital humano y social.*
5. *México, un actor con responsabilidad global: El enfoque transversal en niñas, niños y adolescentes permite al país compartir sus innovaciones en políticas públicas para asegurar el pleno cumplimiento de derechos de la infancia, dado que muchas de ellas son un ejemplo para la región y el mundo.*

A pesar de los avances del gobierno mexicano en materia de derechos de la infancia y la adolescencia, en 2006 el Comité de los Derechos del Niño del Unicef expresó su preocupación por las persistentes disparidades y la discriminación que afecta a este sector de la población, en particular a las comunidades indígenas y a los económicamente menos favorecidos.

Asimismo recomendó la armonización de la legislación federal y local de conformidad con la CDN y las normas internacionales, el fomento de un sistema nacional e integral de protección de los derechos, y el fortalecimiento de leyes, asignaciones presupuestarias y políticas, prestando especial atención a aquellos pertenecientes a grupos económicamente desfavorecidos.

En materia de educación, el Consejo Consultivo expresó su preocupación por la continuidad en las bajas tasas de inscripción, especialmente entre los niños de padres migrantes y de familias indígenas, los insuficientes recursos asignados a la educación, la mala calidad de la educación, las considerables disparidades en la cobertura y calidad de la educación entre las zonas urbanas y las áreas rurales, y las altas tasas de deserción escolar, especialmente entre los adolescentes, así como entre los niños que viven en zonas rurales, los indígenas y migrantes. También emitió recomendaciones sobre la edad mínima para trabajar y la ratificación del Convenio 138 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en la materia.

Resalta la necesidad de establecer sistemas de información sobre la violencia contra la infancia, de formular políticas de prevención, respuesta y rehabilitación relacionadas con los Protocolos de venta de niños y niñas y sobre niños en conflictos armados; de procedimientos judiciales apropiados; y la capacitación de todos los profesionales que tienen contacto con niñas, niños y adolescentes, sobre sus derechos.

Finalmente es necesario señalar y advertir sobre las serias dificultades por las que actualmente atraviesa la implementación de los Sistemas de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes (SIPINNA), principalmente en el ámbito municipal, en términos programáticos, presupuestales, de recursos humanos, sólo por mencionar algunos. Es preocupante como el Estado mexicano, en sus diferentes niveles de gobierno, no está priorizando esta implementación local, siendo que las violaciones a los derechos de niñas, niños y adolescentes en los municipios, sobre todo aquellos que se insertan de forma desigual a los beneficios e infraestructura de los centros urbanos, están invisibilizadas.

## Conclusiones

Esta revisión histórica de los procesos macroeconómicos en el país y su impacto en las condiciones de bienestar y acceso a derechos humanos en la población, en particular en niños y niñas, como se mencionó al inicio del capítulo, nos permite situar el contexto de las familias que forman parte de este tipo de intervenciones sociales y comprender que sus circunstancias son el resultado de procesos históricos-sociales-económicos-estructurales que nos brindan una mejor comprensión y nos alejan de ideas poco complejas como el responsabilizar a los individuos sobre su propia condición.

A lo largo del texto, utilizo el término *inclusión social desigual* en sustitución de conceptos como *exclusión social* y *marginación* con la firme convicción de que el uso de estos conceptos apoyan ideológicamente la idea de estereotipar, victimizar,

reducir y, desde luego, legitimar mecanismos de diferenciación social que contribuyen a la idea de que las personas están “fuera” de los beneficios que otorga el estado de derechos. Por ello insisto en señalar que todas y todos estamos “dentro” por el simple hecho de ser ciudadanos con derechos inalienables, sin embargo son las condiciones estructurales “fuera” de los individuos los que han provocado estas circunstancias de desigualdad en nuestra sociedad.

Un reto en el proceso de construcción del contexto social de la investigación ha sido el acceso a la información pública ya que existen todavía enormes retos en términos de desagregación de la información a niveles municipales. En ese sentido me gustaría reconocer la enorme aportación al presente trabajo de los materiales e información producidos por las propias organizaciones sociales, en particular aquellos desarrollados por *Así vamos Jalisco* y la Red por los Derechos de la Infancia en México. De manera particular quisiera referir la versión en línea del reporte *La infancia cuenta 2016*, publicado a través de Tableau Public, el cual permite con gran dinamismo, el uso de datos a niveles de desagregación estatal respecto al estado de los derechos de niñas y niños en nuestro país. Me parece un informe esencial para la documentación y contextualización de cualquier proyecto de investigación que requiera un enfoque en derechos de la infancia.



2

## Mayama y su modelo de intervención



## Introducción

Después de entender el contexto que explica las circunstancias de inclusión social desigual que viven las niñas, niños y familias que participan en Mayama, a continuación se revisará de manera general el origen, la estructura, los objetivos, las teorías y metodologías, el espacio geográfico donde se sitúa y, desde luego, la descripción de quienes son los actores alrededor del modelo de intervención de la organización. El modelo Mayama pretende ser una respuesta de desarrollo sostenible a partir del trabajo con niñas y niños, sus familias y su comunidad como si fuera una especie de movimiento que inicia en el centro y que se mueve en dirección hacia afuera. Así, revisamos los qué y los cómo de la organización, abarcando también la cotidianidad del trabajo de la organización.

## Origen

Una respuesta local desde los organismos de la sociedad civil ante este contexto desfavorable para niñas y niños en el estado de Jalisco es Mayama,<sup>1</sup> A.C., organización de la sociedad civil sin fines de lucro, políticos ni religiosos fundada en el año 2008 por Jorge Armando Huguenin Bolaños Cacho y un grupo de ciudadanos, en su mayoría empresarios, preocupados por la situación de marginación, violencia, abandono y orfandad de las niñas y niños en México.

El proyecto comenzó atendiendo a niñas y niños procedentes de 14 casas hogar de la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG), impartiendo clases de tae kwon do y otras actividades lúdico-educativas. Sin embargo, debido al poco impacto observado, la organización tomó la decisión de replantear su propio modelo de intervención y como consecuencia, un año después de iniciadas las operaciones, se realizó un diagnóstico para evaluar el estado actual de la infancia en colonias de alta marginación de la zona metropolitana de Guadalajara.

Estas acciones llevaron al diseño de un modelo de intervención basado en un enfoque de desarrollo humano y preventivo que garantizara el cumplimiento de la

---

<sup>1</sup> *Mayama* es una palabra de origen wixarika que significa *donde brota o se desarrolla la espiga*.

misión institucional: “Contribuir a que niñas, niños y familias en situación de marginación, violencia, abuso y/o exclusión desarrollen habilidades que les permitan superar las dificultades de su entorno y mejorar su calidad de vida”.

Desde una perspectiva integral, el modelo de intervención combina el trabajo individual con las niñas y los niños, junto con una intervención que involucra a sus familias. Así, el modelo que cuenta con un enfoque en desarrollo humano, busca colocar a los individuos en el centro de la intervención para generar procesos de fortalecimiento de sus capacidades y prevenir que las niñas y los niños pasen demasiadas horas en la calle, abandonen la escuela, ingresen a casas hogar, se incorporen al trabajo infantil en condiciones de explotación o a la delincuencia organizada.

### ¿En dónde se localiza la intervención de Mayama?

El modelo de intervención de Mayama contempla el trabajo con niñas, niños y sus familias, quienes habitan en colonias de alta marginación del municipio de San Pedro Tlaquepaque de la ZMG. Las colonias son Emiliano Zapata, La Cofradía, Plan de Oriente y San Martín de las Flores. Actualmente, la organización está ampliando su cobertura hacia la zona de Jauja en el municipio de Tonalá.

Estas colonias, si bien se encuentran dentro de la zona conurbada de Guadalajara, no cuentan con la infraestructura y servicios que ofrece la segunda ciudad más importante de nuestro país. Son asentamientos irregulares que carecen de adecuadas vías de acceso; las viviendas no cuentan con los servicios básicos como drenaje, luz, agua; su oferta educativa, cultural y recreativa es limitada e insuficiente para cubrir las necesidades de la población; los servicios básicos de salud (clínicas y centros de salud) también resultan insuficientes.

Cabe mencionar que en los últimos dos años se han desarrollado proyectos inmobiliarios de casas de interés social a un lado de estos asentamientos, lo cual ha evidenciado de forma clara, el acceso desigual de la población a los servicios e infraestructura.

Dentro de las principales actividades económicas que se observan en estas colonias son: el comercio formal e informal; negocios de servicios diversos como llanteras, talleres mecánicos, terrazas para eventos, cibercafés; negocios de materiales para la construcción; ladrilleras; algunas plantas industriales para el acopio y procesamiento de materiales de desperdicio (chatarreras), entre otros.

Por otra parte, algunas de las problemáticas sociales más acentuadas en la zona son la presencia de pandillas o “barrios”; las actividades relacionadas con el narcomenudeo de grupos delictivos denominados La Plaza; el consumo de alcohol y drogas (tonsol o *toncho*, marihuana, cristal); la violencia intrafamiliar en sus diferentes formas: psicológica, verbal, física, sexual; niñas y niños en situación de calle y omisión de sus cuidados; trabajo infantil principalmente en los tianguis, en las ladrilleras, en obras de construcción, en la recolección de materiales de desperdicio o en la pepena de basura, entre otros.

## ¿Quiénes son los principales actores de Mayama?

### *Las niñas y los niños*

El perfil de las niñas y niños atendidos por Mayama incluye el no contar con registro de nacimiento; estar en alto riesgo de calle; omisión de cuidados por parte de sus familias; violencia familiar (física, sexual, verbal, psicológica); algunos en situación de rezago educativo o en riesgo de abandono escolar y trabajo infantil en condiciones de explotación, entre otros.

Al momento de ingresar a Mayama, como criterio de elección, las niñas y los niños deben contar con al menos cuatro de estas condiciones, sin embargo algunas características, como la falta de registro y el abandono escolar, son consideradas graves y permiten el ingreso inmediato al modelo de intervención.

### *Las familias*

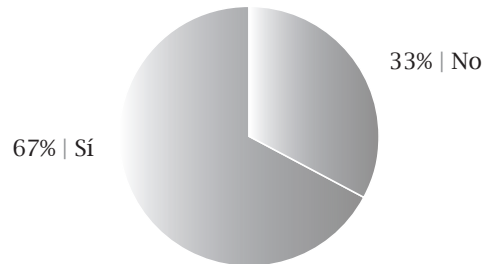
Como actores sociales también participan las familias de niñas y niños que asisten al centro de día Mayama. El nivel socioeconómico de las familias que participan en el proyecto corresponde al E y D- de acuerdo con la Regla AMAI 8x7,<sup>2</sup> los cuales corresponden al sector más desfavorecido de la población urbana en México. Según estimaciones de la propia organización, son familias que viven en condiciones de hacinamiento ya que en promedio cuentan con seis miembros que cohabitan en viviendas de un solo cuarto. Existe analfabetismo entre las madres y padres de familia y la escolaridad promedio corresponde a primaria trunca (incluido el promedio de escolaridad para la persona que aporta el mayor ingreso económico en la familia). Cuentan con un ingreso promedio de menos de 39.91 pesos diarios *per cápita*. Mayama registra que 48.5% de las madres que participan en el programa se embarazaron o tuvieron su primer hijo entre 12 y 18 años de edad. También de acuerdo con estimaciones propias, aproximadamente 67% de las familias pertenecen a algún programa social federal o estatal como Prospera o el Programa de Apoyo Alimentario (PAL) (gráfica 1).

En el año 2015, se realizó una caracterización de los diferentes tipos de familias que participan en el programa Mayama, a partir de la clasificación que arroja la Escala de Funcionamiento Familiar (EFF). La escala clasifica y define a las familias de la siguiente manera:

---

<sup>2</sup> El índice de NSE de la AMAI es una herramienta de segmentación y clasificación que a lo largo de más de 20 años ha sido empleado por compañías de investigación, consultores y especialistas de mercadotecnia y comunicación, así como por agencias de publicidad, medios, marcas, empresas e instituciones oficiales. Por su naturaleza de aplicabilidad, el índice está en constante actualización. Bajo el modelo actual, el cálculo de las distribuciones se hace utilizando las bases públicas de estudios realizados por el INEGI, principalmente la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH). Es importante señalar que el instrumento está enfocado a segmentar hogares y no individuos

Gráfica 1  
Famílias pertenecientes a algún programa social estatal o federal



Fuente: Elaboración propia con datos de la Escala de Funcionamiento Familiar (EFF, 2017).

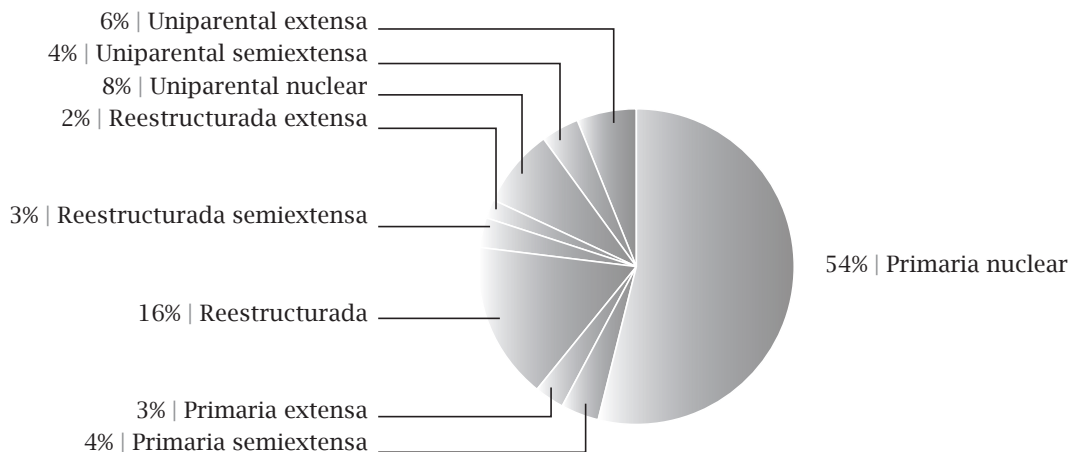
- *Primaria nuclear*: familia integrada por padre, madre e hijos de ambos, sin que haya uniones previas con hijos.
- *Primaria semiextensa*: es una familia primaria con quienes vive uno o varios miembros de la familia de origen de alguno de los cónyuges.
- *Primaria extensa*: es una familia nuclear que va a vivir con la familia de origen de uno de los cónyuges o que nunca salió del seno familiar y ahí permaneció después de realizar su unión conyugal.
- *Reestructurada*: formada por una pareja donde uno o ambos de los cónyuges ha tenido una unión previa con hijos, independientemente de los hijos que concibieran juntos.
- *Reestructurada semi extensa*: formada por una pareja donde uno o ambos de los cónyuges ha tenido una unión previa con hijos, y que incluyen bajo un mismo techo a uno o más miembros de la familia de origen de alguno de ellos.
- *Reestructurada extensa*: formada por una pareja donde uno o ambos de los cónyuges ha tenido una unión previa con hijos, y que vive con la familia de origen de alguno de ellos.
- *Uniparental nuclear*: integrada por padre o madre con uno o más hijos.
- *Uniparental semiextensa*: integrada por padre o madre con uno o más hijos y que reciben en su hogar a uno o más miembros de su familia de origen.
- *Uniparental extensa*: integrada por padre o madre con uno o más hijos y que vive con su familia de origen (gráfica 2).

Así, las familias de Mayama son una muestra de la complejidad que actualmente prevalece en la sociedad, en donde se requiere una visión más amplia y dinámica respecto a conceptos tales como el de familia.

### La comunidad

El conjunto de familias que forman parte de la organización constituyen una comunidad. Entre el año 2010 y 2016, alrededor de 170 familias participaron en Mayama.

*Gráfica 2*  
*Tipos de familias que participan en Mayama*



Fuente: Elaboración propia con datos de la Escala de Funcionamiento Familiar (EFF, 2017).

Como se explicó antes, en promedio cada familia cuenta con seis integrantes, por tanto, el número de beneficiarios directos del programa correspondió a 1 020 personas aproximadamente. Desde hace seis años Mayama ha focalizado sus esfuerzos en las cuatro colonias antes citadas, partiendo del supuesto de un modelo que busca que, a partir del desarrollo de capacidades y la conformación de una red de apoyo comunitario entre las familias, se favorezca la construcción de una comunidad cohesionada y con mayores recursos para resolver asuntos de interés público.

### *Los educadores Mayama*

Los educadores de Mayama, A.C., cuentan con un perfil académico adecuado con los programas que conforman el modelo de intervención. En el programa Mi Desarrollo se cuenta con psicólogos, pedagogos y profesionales en intervención educativa. En el programa Mi Familia se cuenta con trabajadores sociales y profesionales en intervención comunitaria.

En el proceso formativo del equipo de ambos programas, se trabaja desde procesos de inducción a la organización, capacitación técnica que incluye el trabajo con poblaciones afectadas por la violencia y las diferentes metodologías que forman parte de los programas. También se incorporan procesos de evaluación, desarrollo humano, integración y construcción de equipos de trabajo, entre otros.

Aunque el perfil del educador Mayama contempla la posibilidad de incluir mujeres y hombres, ya que se ha observado la importancia de romper los estereotipos sociales de la comunidad respecto a los roles de género, actualmente se cuenta únicamente con educadoras mujeres. Sin embargo, en el caso del programa Mi Familia, la organización ha optado por esta alternativa como una medida que contribuya a

una mayor apertura de las familias al trabajo de la organización, debido a la presencia de celotipia entre los padres varones.

### **Características requeridas para el ingreso de niñas, niños y familias a Mayama**

La organización establece los siguientes requisitos de ingreso al modelo de intervención, tomando en consideración que se deben contar con al menos cuatro de las condiciones expuestas y que la falta de registro de nacimiento y el abandono escolar son requisitos que, por sí mismos, dan preferencia de ingreso al modelo:

#### *Para niñas y niños*

- Entre 6 y 9 años.
- En riesgo de calle (permanecen muchas horas en calle).
- En situación de trabajo infantil.
- Que vivan abuso y/o violencia intrafamiliar (física, sexual, verbal, psicológica, omisión de cuidados).
- Sin certificado de identidad (acta de nacimiento).
- En situación de riesgo, deserción o abandono escolar.
- Sin escolaridad.
- En situación de orfandad por parte de uno de los padres y/o abandono.
- Edad madurativa de niñas y niños por debajo de lo esperado respecto a su edad cronológica (al menos 1 año de diferencia).

#### *Para las familias*

- Familias de alta y muy alta marginación.
- Padres analfabetas o con primaria trunca.
- Que vivan en hacinamiento (5 o más personas por cuarto).
- Ingreso familiar igual o menor al salario mínimo.
- Que se trate de una madre adolescente en su primer embarazo.
- Que vivan algún tipo de violencia intrafamiliar.
- Con presencia de adicciones en el padre o la madre.
- Que dentro de sus actividades económicas se encuentre la pepena de basura.

### **Fases del modelo de intervención**

El modelo de intervención de Mayama cuenta con tres fases que se desarrollan a lo largo de cinco años de intervención:

1. *Fase de confianza:* en esta etapa se inicia el programa de intervención en los domicilios familiares en donde se establecen los criterios de participación, la corresponsabilidad entre la organización y las familias y los niños, así como se genera el rapport que permita la confianza y el trabajo a largo plazo. Es la fase en la que se establece un contrato social entre los actores del programa; tiene

una duración de seis meses aproximadamente y es clave para la adherencia de las familias a la intervención y la sostenibilidad de la misma.

2. *Fase intensiva*: es la etapa en donde niñas y niños comienzan a asistir formalmente al centro de día Mayama, dos veces por semana y a contra turno con la escuela. Esta es la fase en donde se trabaja el desarrollo de capacidades para la toma de decisiones y la protección de los derechos de la infancia.
3. *Fase agente de cambio*: Es la última etapa de la intervención, y en esta se brinda el acompañamiento a las niñas, los niños y las familias para el cumplimiento del plan de vida establecido en la etapa anterior. En esta fase se verifica el cumplimiento del perfil de egreso que se plantea para las niñas y los niños al momento de graduarse del programa y tiene una duración de un año.

### Programas del modelo de intervención de Mayama

El modelo de intervención de Mayama está integrado por tres programas, los cuales se llevan a cabo en diferentes arenas: el trabajo individual con las niñas y los niños se realiza en un centro de día fuera de la comunidad; lo familiar se interviene en los domicilios de las familias; mientras que lo comunitario se realiza en espacios, algunos privados y otros públicos, dentro y fuera de las colonias. Los programas del modelo son:

#### *Mi Desarrollo*

Es un programa que parte de un modelo de desarrollo humano estructurante, que contribuye al desarrollo de las capacidades en niñas y niños en cinco áreas:

- a) *Yo pienso* (desarrollo cognitivo): se desarrollan habilidades del pensamiento y funciones ejecutivas como la atención, la memoria, el aprendizaje, la proyección de imágenes virtuales, la sustitución consciente de la impulsividad por la reflexividad, entre otros.
- b) *Yo me relaciono* (desarrollo interpersonal): Se desarrollan habilidades sociales a partir de programas de promoción del buen trato y prevención del maltrato.
- c) *Yo me comunico* (desarrollo comunicativo): En esta área se trabaja con el arte, particularmente la pintura, para el desarrollo de habilidades que permitan la organización y la expresión de las ideas y el desarrollo en general de habilidades comunicativas.
- d) *Yo siento* (desarrollo emocional): Se trabaja desde un programa de alfabetización emocional el cual, de manera gradual, busca desarrollar inteligencia emocional en las personas a través de la adquisición de vocabulario emocional, conciencia emocional, entre otros.
- e) *Yo actúo* (desarrollo de la voluntad): Utilizando técnicas de improvisación, juegos de rol y juegos grupales cooperativos se desarrollan habilidades de esquema, conciencia y expresión corporal. También se realiza un trabajo de fortalecimiento de la voluntad utilizando técnicas de artes marciales, yoga, respiración

y percusión corporal. Adicionalmente, por medio de pequeños proyectos, niñas y niños integran las habilidades desarrolladas en el resto de las áreas.

Este proceso de construcción de capacidades, en términos generales, busca favorecer la toma de decisiones en niñas y niños.

### *Mi Familia*

Es el programa que desarrolla habilidades en las familias que permitan generar factores de protección en torno a la infancia y que éstas garanticen el ejercicio de los derechos a la identidad, educación, vida libre de violencia, juego y familia. Este se desarrolla en los domicilios de las familias a través de la participación de un equipo de educadores familiares. Adicionalmente, con la ayuda de las familias y alianzas con otros actores, Mayama organiza talleres y actividades que implican cooperación entre las familias y sus vecinos como informes a la comunidad, talleres sobre sexualidad, ecología, huertos urbanos, proyectos productivos, entre otros.

### *Mis Derechos*

Este programa se subdivide en tres acciones de intervención: apoyo académico para niños en rezago educativo o riesgo de abandono escolar, registro de niñas y niños sin actas de nacimiento y canalizaciones cuando se presentan situaciones que sobrepasan el alcance de la organización y la familia está de acuerdo, como adicciones, embarazos adolescentes, omisión de cuidados, violencia intrafamiliar.

### **Rol de los educadores en los diferentes programas**

Como se ha mencionado, el modelo de intervención de Mayama implica la participación de educadores, tanto en el centro de día con las niñas y niños, como en los domicilios con las familias. Los educadores fungen como mediadores de las experiencias de aprendizaje de las personas. En otras palabras, un mediador es aquella persona que selecciona y organiza estímulos con una intención clara, para presentarlos a la persona que quiere mediar y ayudarla en la construcción de aprendizajes significativos que contribuyen a su desarrollo integral. Es un individuo abierto a modificar sus propias actitudes, formas de pensar y acciones, con el objetivo de potenciar conscientemente su propio proceso de aprendizaje y desarrollo.

Al finalizar la intervención el rol de los educadores es invitar a niñas, niños y familias a reflexionar sobre cuáles fueron los aprendizajes y las estrategias utilizadas para el abordaje de la actividad o la resolución del conflicto y como éstas se relacionan con la vida cotidiana.

### **Un día en Mayama**

Para las niñas y los niños, la jornada en el centro de día Mayama inicia desde temprano, con el recorrido de un educador a bordo del transporte institucional a lo largo de distintos puntos de encuentro dentro de la comunidad para su traslado

a las instalaciones de la organización. Un primer acuerdo que se establece con las familias es que deben acompañar a sus hijos a las diferentes paradas, como una primera medida de seguridad para el traslado al centro educativo, el cual se encuentra fuera de la comunidad. El compromiso de la organización es estar siempre puntual, de acuerdo con los horarios y puntos establecidos, para dar inicio a los procesos de seguridad y confianza de niñas, niños y familias. Durante el trayecto, el trabajo del educador incluye reportar al centro de día cuántas niñas y niños asisten, vigilar la seguridad de éstos, así como realizar actividades recreativas como juegos o cantos que ayuden a la contención del grupo.

Cuando el grupo llega al centro de día Mayama, niñas y niños realizan una rutina diaria que incluye acciones de higiene, juego y alimentación. Una vez concluidas estas rutinas, el grupo se dispone al inicio de las actividades y a formalmente a abrir el día realizando la técnica del Santuario, la cual es una reunión comunitaria que conducen los educadores y que abre un espacio de seguridad física, emocional, psicológica y moral para el grupo. Uno a uno, niñas, niños y educadores comparten su nombre, las emociones que están experimentando en el momento, alguna meta que se propongan durante la jornada, así como alguna necesidad particular que cada uno requiera del resto del grupo. Esta actividad, junto con la anterior rutina, forma parte de los procesos de seguridad ontológica necesarios para el trabajo con personas afectadas por la violencia.

Posteriormente se divide en subgrupos más pequeños para dar inicio con las clases en las diferentes áreas del centro de día Mayama. Las cinco áreas de desarrollo del modelo Mayama se distribuyen en tres espacios físicos dentro del inmueble y la idea es que durante cada visita, niñas y niños puedan participar en cada una. Las sesiones de trabajo tienen una duración aproximada de 50 minutos y, dependiendo del área de desarrollo, las actividades pueden variar. Durante el proceso los educadores utilizan la experiencia del aprendizaje mediado como los criterios para la interacción con los grupos y así generar procesos de aprendizaje significativo y reflexivo alrededor de las diferentes temáticas.

Al término de las sesiones de trabajo, el grupo se dispone a cerrar el día utilizando nuevamente la técnica de Santuario. La salida del grupo se realiza en punto de las 12:30 del día ya que otro de los acuerdos con las familias es que niñas y niños asistan a Mayama a contra turno de la escuela. Esta medida tiene la intención de contribuir en el ejercicio del derecho a la educación y también como un factor de protección para evitar que niñas y niños pasen más horas en calle. La organización estima que al año cada niña y niño que asiste a Mayama, en combinación con las horas que permanece en la escuela, suma un total de 1 340 horas fuera de la calle.

Al finalizar, niñas y niños son entregados a sus familias en los mismos puntos de recogida. En ocasiones las familias se organizan para recogerlos, en otras los niños regresan a casa solos, ello depende del contexto familiar y las redes de apoyo que se establecen con otros familiares.

Cada niña y niño asiste a Mayama de 2 a 3 veces por semana, dependiendo de los programas de la organización en los que participe. También la organización cuenta con un horario vespertino al cual asisten las niñas y niños que acuden a la escuela por la mañana.

### **Modelo estructurante para construir el andamio de las capacidades**

Reiterando, Mayama aborda la problemática a través de un modelo de intervención preventivo, participativo y estructurante, en donde el uso de las rutinas como estrategia inicial, permite crear espacios físicos, psicológicos y emocionales seguros para personas que sufren violencia y para el ulterior desarrollo de sus capacidades.

Para lograr este proceso de seguridad en Mayama, la intervención de los educadores con las niñas y los niños se vuelve fundamental en términos del restablecimiento del apego en los vínculos que se forman y en generar elementos de resiliencia.

Para lograrlo a lo largo de los cinco años de intervención, se establece un patrón de hábitos y rutinas en niñas, niños y familias, tanto en el centro de día como en los domicilios familiares, los cuales incluyen hábitos de limpieza e higiene; tomar el desayuno y la comida; hacer ejercicios físicos y de respiración, así como juegos; llevar a cabo reuniones grupales para abrir y cerrar las sesiones de trabajo con las niñas y niños, las cuales se usan para reflexionar en torno a las acciones y las emociones de cada persona.

Con esta rutinización de acciones, se construye de manera cotidiana una estructura o andamio que dadas las condiciones de inclusión social desigual, hacinamiento y violencia que prevalecen en los hogares de las niñas y los niños, resulta complejo llevarlas a cabo en la cotidianidad. Sólo con estas estructuras emergentes de certidumbre, seguridad física y emocional es viable poder iniciar procesos de mayor reflexividad con las niñas y los niños, como lo exige la construcción y desarrollo de capacidades.

En los contextos de las familias de Mayama, esta seguridad se convierte en un elemento indispensable del bienestar cuando los sentimientos de miedo y de ansiedad emergen; de incertidumbre ante una vulnerabilidad sistémica que no permite en las personas el control de su destino (Wood, 2006 citado en Dubois, 2014: 49).

Desde el inicio de la intervención en el centro de día y en los domicilios familiares, los mundos de vida de niñas, niños, familias y educadores son confrontados al servicio del desarrollo de capacidades, pero también emergen conflictos y tensiones entre los actores, que permiten la construcción de nuevas realidades.

### **Perfil de egreso de niñas, niños y familias Mayama**

Un supuesto que existe detrás del modelo de intervención de Mayama es que, tras cinco años de trabajo, las niñas y los niños ampliarán sus capacidades para la toma de decisiones y mejora en su calidad de vida. Estas decisiones están vinculadas a las metas planteadas por la propia organización: 1) que niñas y niños se mantengan

en el sistema educativo formal una vez concluido el programa; 2) que en el caso de ingresar al mercado de trabajo puedan insertarse en estructuras laborales en condiciones dignas y de no explotación; 3) que puedan llevar una vida libre de adicciones; 4) que la etapa de desarrollo psicosexual de niñas y niños vaya acorde con la edad biológica; 5) que la forma de relacionarse con los otros sea desde el marco de una cultura de paz, principalmente.

Así, la organización establece los siguientes criterios de egreso de niñas, niños y familias como resultado de su participación en el proceso de intervención:

Las niñas y los niños tienen:

- Garantizado su derecho a la identidad y a la educación.
- Continuidad en los estudios a niveles más altos que sus padres (mínimo secundaria).
- Características de agentes de cambio de su propia comunidad.
- Enfoque en su plan de vida.
- Una vida libre de adicciones.
- Una salud libre de embarazos tempranos o adolescentes (antes de los 18 años).

Se observa en las familias:

- Aumento de la comunicación familiar.
- Mayor capacidad para establecer límites y reglas.
- Aumento de buenos tratos.
- Disminución de la violencia.
- Mejora en la higiene familiar.
- Mayor confianza y seguridad.
- Toma de decisiones en consenso.
- Empoderamiento de la figura materna.
- Mejora de las condiciones en la calidad de vida.
- Un plan de vida familiar.
- Mejora de un ambiente de desarrollo para las niñas y los niños.
- Que garantizan el cumplimiento de los derechos de los niños y las niñas.

### **Reconocimientos y evaluaciones externas realizadas a la organización**

Mayama, A.C, al ser una organización de la sociedad civil, busca recursos para financiar sus programas a través de donativos de individuos y empresas, participa en convocatorias de proyectos de coinversión del gobierno federal y estatal y con fundaciones privadas, desarrolla campañas de procuración de fondos que involucran a otros actores de la sociedad como escuelas, se acerca a la academia para hacerse de los recursos humanos calificados y capital intelectual para el desarrollo de proyectos e iniciativas, entre otras acciones. En ese sentido, la organización contribuye en la articulación de diferentes actores para la búsqueda de recursos para ofrecer soluciones al problema social que atiende.

Al mismo tiempo y consciente de lo limitado de éstos, la institución busca eficientar sus procesos y procedimientos, así como transparentar el ejercicio de los recursos a los ojos de sus diferentes grupos de interés. En el año 2014 se realizó una evaluación a la organización por parte de la calificadora social Filantropía, A.C. para dar cuenta de la tendencia de impacto social y el desarrollo institucional de la organización.

Entre los principales resultados, la evaluación arrojó los siguientes datos:

- Retorno Social a la Inversión (RSOI): por cada peso donado a la institución son generados \$4 como beneficio a la sociedad.
- Eficacia: 83% de los beneficiarios no cuentan con otra opción y atribuyen a la atención brindada uno o más cambios positivos en su calidad de vida.
- Eficiencia: 93 centavos de cada peso utilizado por la institución llega a sus beneficiarios, logrando con lo anterior una calificación global de A+ (3.51 de un máximo de 4), en indicadores de impacto social y desarrollo institucional.

Por otra parte, el desempeño que ha tenido la organización a lo largo de seis años le ha valido diferentes reconocimientos y distintivos a nivel nacional e internacional:

- 2014 - La Asociación Confío analizó a la organización en términos del grado de cumplimiento de los principios de transparencia y buenas prácticas, otorgándole un puntaje de 34/36. <http://confio.org.mx/inicio/osc-analizadas/>
- 2014 - Filantropía, A.C., a través de Fundación Quiera, le otorgó la calificación A+, es decir 3.51 puntos de un máximo de 4 en impacto social y desarrollo institucional.
- 2015 - La Fundación Merced le otorgó el premio Razón de Ser, Categoría Origen, que es la más alta distinción entre los premios que tienen como objetivo reconocer a las Organizaciones de la Sociedad Civil que se distinguen por su consolidación institucional, capacidad organizacional, modelo de intervención y evaluación de resultados e impacto.
- 2015 - El Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (ECOSOC), le otorgó a partir de abril de 2015 el Estatus de Organismo Consultivo Especial. En México, menos de 30 organizaciones de la sociedad civil cuentan con este reconocimiento para participar en el Sistema de Naciones Unidas.
- 2018 - El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) le otorgó el distintivo transparencia e institucionalidad en el nivel óptimo.

## **Conclusiones**

Es necesario subrayar el papel fundamental de las intervenciones sociales desde las organizaciones de la sociedad civil y no únicamente aquellas diseñadas e implementadas desde el ámbito público. Si bien, el papel del sector social no debería sustituir

las obligaciones del gobierno en materia de política social, es necesario reconocer la falta de una perspectiva de desarrollo desde las intervenciones públicas que más que resolver las problemáticas, en muchas ocasiones las profundizan. El dinamismo y constante evolución que muestra la sociedad al igual que sus propias problemáticas rebasan por mucho la capacidad de respuesta de las políticas y programas públicos y, sin afán de generalizar, es evidente la mayor cercanía, flexibilidad y la mejor adecuación que ofrecen las intervenciones que provienen desde las OSC a las necesidades de las poblaciones con las que participan.

Sin embargo, a pesar de este rol subsidiario tan importante, es imperante que las OSC no abandonen su responsabilidad de seguir señalando estas deficiencias y omisiones en el Estado mexicano, a través de mecanismos de incidencia basados en evidencia. Es por ello que la implementación de mecanismos de monitoreo, evaluación, investigación y divulgación desde el tercer sector, son condiciones necesarias para la exigencia a la rendición de cuentas del gobierno en sus distintos niveles.



3

Un enfoque mixto  
para evaluar a Mayama



## Introducción

Desde su fundación, es evidente que existen resultados y avances del modelo de intervención de Mayama, principalmente a nivel individual y familiar. Sin embargo estos resultados no son del todo concluyentes y no permiten explicar de forma amplia y profunda cuál es el significado de este modelo en la vida de niñas, niños, sus familias y en consecuencia de su comunidad.

Mayama ha hecho un esfuerzo por incluir indicadores de monitoreo y evaluación a sus programas que permitan evidenciar los resultados, realizar ajustes en el modelo de intervención y también para la toma de decisiones estratégicas. No obstante, el modelo de evaluación se ha basado en pruebas psicológicas y familiares estandarizadas que monitorean los avances de la población a partir de información cuantitativa.

Por otro lado, la organización ha generado un importante acervo de materiales a partir de técnicas cualitativas de producción de datos que, desde la mirada de los diferentes actores, han intentado explicar los avances del programa. Entre éstos se tienen entrevistas, testimoniales, mini proyectos videográficos de las y los niños, entre otros. Sin embargo el uso de estas herramientas ha carecido de una intencionalidad, y principalmente de un análisis a profundidad en los discursos para conocer los significados para las personas. En realidad han sido utilizados más para fines de entrega y presentación de resultados a los grupos de interés de la organización, campañas de procuración de fondos, entre otros.

En ese sentido, Martha C. Nussbaum y Amartya Sen (1996), dos de los principales exponentes del Enfoque en Capacidades en el marco del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), planteaban la necesidad de entender cómo están estructuradas las relaciones familiares y entre los géneros, así como la forma en que estas estructuras promueven o dificultan otros aspectos de la vida humana, principalmente saber la forma en que la sociedad permite a las personas imaginar, maravillarse, sentir emociones como el amor y la gratitud, que presuponen que la vida es más que un conjunto de relaciones comerciales, y que el ser humano es un “misterio insondable”, que no puede expresarse en forma tabular.

El uso de una evaluación centrada en las personas, además de los resultados cuantitativos, permitirá comprender de manera más amplia la visión de los actores en torno al problema de la inclusión social desigual y como un modelo de intervención que genera, a través del desarrollo de habilidades, capacidad de agencia en las personas, en otras palabras, capacidades reflexivas, discursivas y de acción, para la construcción de capital social, es decir la capacidad de los individuos para movilizar recursos escasos a favor de su membresía a estructuras sociales más amplias como su propia comunidad.

Sobre esta capacidad de agencia, la intervención de Mayama abre espacios entre los actores que permitan el monitoreo reflexivo en torno a sus vidas, la racionalización de sus acciones y la motivación a la acción. Sin embargo, para hablar de la libertad de un individuo debe contemplarse más allá de las capacidades de la vida personal y mirar al resto de los objetivos de la persona, como sus metas sociales. Aún así, las capacidades humanas constituyen una parte importante de la libertad individual.

Esta evaluación también permitió conocer el proceso de participación de las familias en torno a la participación en su propia comunidad. Taylor y Bogdan (1987), afirmaban que las organizaciones, culturas y grupos se conforman de actores inmersos en un proceso constante de interpretación del mundo y aunque estos individuos pueden actuar dentro del ámbito de éstas, son sus interpretaciones y definiciones de la situación lo que determina la acción, y no las normas, valores, roles o metas impuestas.

Por tanto, para explicar estos significados en las personas alrededor de Mayama me surgieron algunas preguntas. Por ejemplo ¿cuáles son las principales características, fortalezas y áreas de oportunidad del modelo de intervención de la organización? Una vez explicitadas éstas era necesario conocer ¿cuáles son los resultados que se han obtenido a partir de este modelo? Para finalmente entender ¿cuál fue el impacto del modelo de Mayama, A.C. en términos de los procesos de toma de decisiones, mejora en la calidad de vida y en la construcción de redes de apoyo de niñas, niños y familias?

A partir de lo anterior, el principal reto de este proceso evaluativo es contribuir a que la organización conozca y entienda la relación entre su modelo de intervención y los significados en las vidas de los actores participantes, es decir entender cuál es el impacto del modelo Mayama en las niñas, niños, adolescentes y familias en situación de inclusión social desigual y violencia de la zona metropolitana de Guadalajara.

Para lograrlo, parto del supuesto de que el impacto del modelo de Mayama está relacionado con la atención preventiva, a partir de la construcción de espacios seguros para que niñas, niños y familias, en situación de inclusión social desigual y violencia, logren superar el trauma y la incertidumbre que estos procesos negativos dejan en sus vidas. Estos elementos de seguridad permitirán el desarrollo de capacidades que, eventualmente, abran espacios de reflexión para una mejor toma

de decisiones que salvaguarden los derechos más fundamentales de niñas y niños. Todo esto, sumado a la intervención comunitaria que realiza Mayama, favorecerá la cohesión social y el sentido de comunidad entre las familias que forman parte del modelo, promoviendo la participación de los agentes para la búsqueda de soluciones, de mejores oportunidades que mejoren sustancialmente la calidad de su vida.

Sin embargo, otro supuesto de esta investigación es que tras ocho años de intervención, es necesario reconocer que la evolución del problema social que atiende la complejidad que está adquiriendo el programa ante su propio crecimiento y la necesidad institucional de réplica con otras poblaciones, ha generado un desfase entre el discurso y la práctica institucional en términos de la calidad de sus procesos y el logro de resultados del programa que requieren atención.

### **Evolución del método evaluativo de Mayama**

Desde su fundación, la organización ha implementado un proceso de monitoreo y evaluación de resultados a partir de cuestionarios socioeconómicos, test psicológicos, evaluaciones familiares, entre otros. Todos estos instrumentos estandarizados de evaluación han arrojado mediciones de tipo cuantitativo y aunque han permitido hacer un recuento de los resultados obtenidos en las niñas, niños y familias que participan con Mayama, estos resultados no son suficientes para explicar el grado de impacto que la intervención ha tenido en la vida de las personas.

Con referencia a los modelos de intervención, para Norman Long estos no son únicamente planes de acción con objetivos y resultados esperados. Plantea la necesidad de deconstruir este concepto, el cual define como un proceso en movimiento, socialmente construido, negociado, experiencial y creador de significados a través de las prácticas de los actores involucrados. Añade que:

Tampoco se debe asumir un proceso de arriba abajo implícito, ya que las iniciativas pueden venir de “abajo” como de “arriba”. Entonces es importante enfocar las prácticas de intervención como moldeadas por la interacción entre los diversos participantes, en lugar de enfocarse solo en los modelos de intervención. El uso de la noción de prácticas de intervención nos permite enfocar en los contextos específicos las formas emergentes de interacción, procedimientos, estrategias prácticas y tipos de discurso, categorías culturales y sentimientos presentes (2007: 66).

Tomando como referencia los conceptos planteados por Norman Long, para el presente estudio se realizará una evaluación del modelo de intervención de Mayama, utilizando un método mixto de investigación. Para lograrlo, se utilizaron los datos cuantitativos que la organización ha producido desde sus procesos evaluativos, además se realizó una evaluación cualitativa a partir del análisis de los discursos y las prácticas de los diferentes actores del modelo.

Sobre este enfoque de evaluación de los programas sociales, Niremberg afirma que:

El paso de las formas mecanicistas, neopositivistas, racionalistas, objetivistas a las concepciones fenomenológicas, más relativistas e inclusivas de factores contextuales y que incorporan metodologías intersubjetivas, al incidir en los modos de conocer y abordar la realidad, influyeron también en las modalidades de planificación, gestión y evaluación de los proyectos y programas sociales (2007: 39).

Niremberg señala cómo hace algunas décadas, la evaluación era concebida como el último tramo de un proceso lineal de formulación/implementación de proyectos, utilizando la tecnología desarrollada por las ciencias sociales, empleando diseños de evaluación experimentales o cuasi experimentales, para entender las relaciones causales de una intervención y los efectos observados. Sin embargo señala que esta complejidad técnica requiere personal especializado, el cual muchas veces es personal ajeno a la institución, en donde estas evaluaciones externas cuentan con escasa o nula participación de los integrantes de los proyectos o programas. Por otra parte, apunta que este tipo de evaluaciones producen “información que puede ser útil en ciertos niveles decisorios, pero tal vez menos para quienes están directamente involucrados en la gestión” (*ibid.*: 39-40).

Otros autores, como Creswell, no descartan los modelos de evaluación que tengan la posibilidad de combinar los enfoques cuantitativos y cualitativos. Con referencia a los métodos mixtos de investigación, señala que:

Como metodología, implica supuestos filosóficos que guían la dirección para la recolección y análisis de datos, así como el uso combinado de los enfoques cualitativos y cuantitativos a través de las fases del proceso de investigación. Su premisa central es que a través del uso de ambos enfoques se alcance un mejor entendimiento de los problemas de investigación, comparado con el alcance de los enfoques por separado (2013: 271).

Sobre el papel del investigador en los métodos mixtos de evaluación, Creswell expresa que:

- Recolecta y analiza de manera rigurosa y persuasiva tanto los datos cuantitativos como cualitativos a partir de preguntas de investigación.
- Combina, integra o fusiona concurrentemente las dos formas de datos, o de manera secuencial, construyendo uno a partir del otro, de forma que prioriza a uno o a ambos.
- Usa estos procedimientos en un solo estudio o en varias fases del programa de estudio.
- Enmarca estos procedimientos dentro de cosmovisiones filosóficas y lentes teóricas.
- Combina los procedimientos en los diseños específicos de investigación que dirigen el plan para la realización del estudio (*idem*).

De esta forma, la intención fué incluir la perspectiva de los actores para evaluar el modelo y conocer el impacto de este en los *livelihoods*<sup>1</sup> de las familias así como también conocer los significados construidos por los adolescentes egresados de la intervención de Mayama en torno a la escuela, su sexualidad, las adicciones, el trabajo, entre otros. Por otro lado, analizar las prácticas de los educadores respecto al planteamiento del diseño curricular del modelo en las dos arenas principales en donde se lleva a cabo, el centro de día y los domicilios de las familias, para identificar áreas de oportunidad y fortalezas en el desarrollo del mismo.

Así las cosas, no basta con datos cuantitativos duros para explicar la complejidad del modelo de intervención y el significado de los cambios logrados por este en la vida de sus actores, sobre todo si concebimos el modelo Mayama como un elemento inserto en procesos culturales más amplios. Al respecto Geertz afirma sobre cultura:

Creyendo con Max Webber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbe y que el análisis de la cultura ha de ser, por tanto, no una ciencia experimental en búsqueda de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones. Lo que busco es la explicación, interpretando expresiones sociales que son enigmáticas en su superficie (2006: 20).

### Método mixto de evaluación

Para complementar el análisis de los resultados cuantitativos de la organización, la evaluación de impacto se realizó desde el método cualitativo, para que a través de entrevistas abiertas se profundizara en la complejidad de los significados que los actores otorgan al modelo de intervención de Mayama.

Con respecto a la evaluación de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje que se realiza desde los programas Mi Desarrollo y Mi Familia, se llevó a cabo observación participativa en las dos arenas principales del modelo: el centro de día y los domicilios familiares. De esta manera se realizaron las evaluaciones de los procesos, los resultados y el impacto de éstos.

### Sobre lo cuantitativo

Para la obtención de la información socioeconómica, que está relacionada con las características que condicionan el ingreso a los programas de Mayama, se aplicó un cuestionario socioeconómico y la Regla AMAI 8x7 para establecer los criterios

---

<sup>1</sup> De acuerdo con Long (2007: 443) son procesos sociovitales; formas de sustento económico, social y cultural. Se componen de prácticas por medio de las cuales los individuos y grupos se afanan para lograr el sustento, cubrir sus necesidades de consumo, manejar adversidades e incertidumbres, involucrarse en nuevas oportunidades, proteger sus estilos de vida y sus identificaciones culturales (pre existentes o nuevos) y cumplir con sus obligaciones sociales.

de inclusión al Programa. Tanto niños y familias fueron seleccionados de acuerdo con el perfil de ingreso y a la capacidad de atención de la misma institución y no de manera aleatoria.

A partir de mediciones cuantitativas se explicó la relación que existe entre el modelo de intervención Mayama, los procesos de desarrollo de los niños y los procesos de funcionalidad familiar. Adicionalmente se contó con un grupo control de niños, niñas y familias que no pudieron ser incluidos en el programa por falta de capacidad de atención de la institución, pero que cuentan con las características del perfil de ingreso.

#### *Evaluación madurativa y del ajuste emocional en la toma de decisiones de niñas y niños*

Uno de los supuestos que el modelo de Mayama plantea es que tras cinco años de intervención, las niñas y los niños habrán fortalecido y ampliado sus capacidades, lo cual les permitirá una mejor toma de decisiones y en consecuencia la mejora sustancial en su calidad de vida.

Para evaluar este proceso de toma de decisiones, se incorporó al modelo de evaluación de Mayama, el Test Visomotor Bender (BG), para evaluar los procesos de desarrollo madurativo y ajuste emocional en las niñas y niños a lo largo de los cinco años de intervención.

Para Koppitz (1974), los resultados confirman la suposición de que la escala de maduración infantil puede diferenciar entre aquellos alumnos con un rendimiento escolar global por arriba del promedio de aquellos por debajo de este. Por lo tanto, se puede afirmar que el test de Bender es un buen predictor del rendimiento escolar general en niños de educación primaria, sin embargo, el mejor momento para aplicar el test de Bender es a los 5 y medio o 6 años de edad, que es cuando el niño ingresa a la educación primaria. Esto confirma el adecuado uso que hace Mayama de la prueba con la intención de intervenir de forma preventiva en el abandono escolar y para contribuir en el cumplimiento del derecho a la educación del que deben gozar niñas y niños.

De acuerdo con Bernstein (Bender, 2012) el BG es un test clínico de numerosas aplicaciones de carácter psicológicas y psiquiátricas que ha demostrado un considerable valor en la exploración del desarrollo de la inteligencia en niños. De hecho las puntuaciones en el test de Bender y los puntajes de coeficiente intelectual (CI) para la mayoría de los niños se hallan estrechamente relacionadas con cada nivel de edad entre 5 y 10 años. Sin embargo, las correlaciones tienden a disminuir cuando se utilizan grupos de niños con un rango de edad más amplio. Este aspecto no debe ser ignorado cuando sean seleccionados los sujetos para una investigación (Koppitz, 1974), sin embargo en el caso de Mayama esta afirmación refuerza la importancia de comenzar la intervención en el rango de edad establecido en su perfil de ingreso, que es al inicio y durante la primaria baja.

La prueba consiste en solicitarle al niño la reproducción de nueve figuras, denominadas *gestalten*, para llevar a cabo un análisis a través de la ejecución obtenida por el sujeto sobre como ha estructurado los estímulos perceptuales (Bender, 2012). Se considera una prueba visomotora, porque el sujeto tiene que copiar los modelos que se le presentan y gestáltica porque se basa en la psicología de la forma (Heredia, Santaella y Somarriba, 2012).

Lauretta Bender estandarizó el Test Gestáltico Visomotor con una muestra de 800 niños, que cubrían un rango de edad de 3 y 11 años. Encontró que los niños de tres años lo único que hacían eran garabatos, mientras que a los once años ya eran capaces de reproducir correctamente las figuras (Heredia, Santaella y Somarriba, 2012).

En la función gestáltica visomotora intervienen una serie de funciones que van cambiando a medida que el niño madura, sin embargo no existe una norma en cuanto a la maduración, de tal suerte que un sujeto puede madurar más rápido en algunos aspectos y de forma más lenta en otros. Esta variable fue la que consideró Koppitz para construir su escala que se denomina “Escala de maduración para el Bender infantil, el cual busca detectar en niños: madurez para el aprendizaje, problemas en la lectura, dificultades emocionales, lesión cerebral y deficiencia mental. Así Koppitz construyó dos escalas, una de Maduración (que abarca las edades desde 5 hasta 10 años 11 meses) y otra de indicadores emocionales” (*idem*).

Para Bernstein (Bender, 2012) la determinación del nivel madurativo de los niños se da a través de la función gestáltica visomotora, que se encuentra asociada a la capacidad de lenguaje y con otras funciones de la inteligencia como la percepción visual, la habilidad motora manual, memoria, conceptos temporales y espaciales y la capacidad de organización o representación. Así, utilizando estos principios, se establece que midiendo en los niños el nivel de maduración de esta función gestáltica visomotora, a través de la reproducción de las figuras del BG, se pueda establecer el nivel de madurez.

El uso del BG en Mayama se decidió a partir del supuesto de que algunos de los niños y niñas que participarían en el modelo contaban con serias dificultades en los procesos de lectoescritura debido a los procesos de privación cultural. Por ello el uso de una prueba que implicara la reproducción o dibujo de figuras podría ser una tarea menos amenazante o estresante para niñas y niños en estas condiciones. Sin embargo para el autor de la prueba a pesar de que el niño no experimenta la percepción como el adulto; aquel escolar que es capaz de leer y escribir debe tener experiencias visomotoras similares a las del adulto (*ibid.*: 28). Por tanto, es esperable un atraso en el desarrollo madurativo; sin embargo con el paso del tiempo, en conjunto con el desarrollo de capacidades y el avance académico, se esperaría que estos procesos puedan ajustarse gradualmente.

Con relación a los problemas emocionales, Koppitz desarrolló una escala en la que relaciona las ejecuciones con ciertos rasgos de personalidad y actitudes como:

- Confusión mental
- Estabilidad emocional
- Impulsividad y agresividad
- Baja tolerancia a la frustración
- Impulsividad
- Ansiedad
- Timidez y conducta retraída
- Débil contacto con la realidad

### *Evaluación del funcionamiento de las familias*

Para la evaluación de las familias que participan en Mayama se utilizó la Escala de Funcionamiento Familiar (EFF) desarrollada por Espejel y colaboradores (2008). El instrumento fue publicado por la Universidad Autónoma de Tlaxcala en colaboración con el Instituto de la Familia (IFAC) en 1997, teniendo su origen en un proyecto de investigación clínico-comunitaria realizado en la Ciudad de México en 1981 a través de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México.

La EFF está conformada de 40 reactivos o ítems que indagan nueve áreas del funcionamiento dinámico, sistémico y estructural de la familia: centralidad, roles, jerarquía, límites, modo de control de la conducta, alianzas, comunicación, afectos y patología. Como parte de la administración de la escala, también se elabora un familiograma, el cual es una representación gráfica de la familia que proporciona datos intergeneracionales de las familias como edad, sexo, ocupación, escolaridad; así como datos sociodemográficos, económicos y de la vivienda.

Espejel y colaboradores definen las áreas que explora la EFF de la siguiente manera:

1. *Centralidad*: El espacio que cada quien ocupa en determinado contexto. Se refiere a la centralidad que cada miembro logra tener dentro de su familia y se identifica en un momento dado con el grado de significancia que uno de los miembros tiene para el resto de la familia.
2. *Roles*: Son las expectativas conscientes o inconscientes que cada miembro de la familia tiene acerca de la conducta que tendrá otro miembro.
3. *Jerarquía*: Es la dimensión de autoridad que se define como el poder o derecho a tener mando, imponer obediencia, tomar acciones o hacer las decisiones finales.
4. *Límites*: Son las reglas que consciente o inconscientemente son formuladas por la familia. Se consideran las fronteras entre generaciones (la de los hijos, padres, abuelos).
5. *Modos de control de conducta*: Son los patrones que una familia adopta para manejar los impulsos y para mantener modelos de qué es bueno y qué es malo y para luchar contra las situaciones peligrosas.
6. *Alianzas*: Las asociaciones abiertas o encubiertas entre dos o más miembros

de la familia. Los más funcionales son los que incluyen a los miembros de una misma generación, la de los esposos y la de los hermanos.

7. *Emociones*: Las manifestaciones verbales y no verbales de bienestar o malestar que son utilizadas entre los miembros de la familia.
8. *Comunicación*: Es el intercambio de información y el conjunto de mensajes verbales y no verbales a través de los cuales se relacionan los miembros de la familia.
9. *Psicopatología*: Cuando los conflictos no se resuelven debido a la rigidez de patrones de interacción (2008: 70-71).

El instrumento es una entrevista abierta y dirigida que se administra idealmente al grupo familiar completo. Cuando esto no es posible entonces se solicita al menos la presencia de un miembro de cada subsistema (hijos, padres, abuelos). Se aplica en parejas de evaluadores y mientras uno es el que dirige la entrevista, el otro registra las respuestas tomando en consideración el diálogo y la interacción que se generen entre los miembros de la familia. Esto también se explica a los entrevistados.

La administración del instrumento puede tener una duración de 30 a 60 minutos. Una vez concluido se realiza el llenado de los datos socioeconómicos con la certeza de contar con más elementos para realizarlo.

Cada ítem se califica tomando en consideración el ciclo vital por el que cursa la familia, la clase socioeconómica y cultural, así como la estructura de la familia. Se utiliza una escala de cuatro categorías, en donde se asigna uno cuando el aspecto evaluado es disfuncional y cuatro cuando es funcional. De esta manera:

1. Disfuncionalidad
2. Poco funcional
3. Medianamente funcional
4. Funcional

### **Sobre lo cualitativo**

Las niñas, niños y familias egresadas fueron seleccionados de acuerdo con los objetivos de la investigación y no a través de un proceso aleatorio. En ambos casos se buscó representatividad para los fines de la evaluación a partir de la técnica de averiguación con los educadores de los programas Mi Desarrollo y Mi Familia. También se realizó una revisión de las historias individuales y familiares para efectos de esta selección.

### *Entrevistas a profundidad con familias egresadas*

Se realizaron cuatro entrevistas a profundidad con el objetivo de conocer el grado de influencia o impacto del modelo Mayama en la vida de las familias participantes, en términos de habilidades parentales, derechos de la infancia y cohesión social en la comunidad.

Las entrevistas se realizaron en los domicilios de las familias. Sus datos han sido modificados para guardar la confidencialidad de los participantes:

1. Familia González González. Familia primaria nuclear integrada por Adela (madre), Julio (padre), Tere (hija mayor), Paula (hija menor). Actividad económica principal: padre obrero.
2. Familia Fernández Beltrán, reestructurada por Magdalena (madre), Gerardo (padre), Antonio (hijo mayor), Raúl (hijo), Julia (hija), Juan (hijo), Armando (hijo menor). Actividad económica principal: familia trabaja en las ladrilleras.
3. Familia Ríos Paredes. Familia primaria nuclear compuesta por Erika (madre), Gabriel (padre), Carlos (hijo mayor), Oscar (hijo), Bernardo (hijo), Nalleli (hija), Juanita (hija), Selene (hija menor). Actividad económica principal: comercio informal.
4. Familia Fernández Esparza. Familia primaria nuclear integrada por Raquel (madre), Antonio (padre), Lizbeth (hija mayor), Jorge (hijo), Armando (hijo) y Fernando (hijo). Actividad económica principal: familia trabaja en las ladrilleras.

Estas familias fueron seleccionadas considerando el grado de participación que tuvieron durante su estancia en la organización, el número de niñas y niños que las integran y que participaron en Mayama, así como el tipo de familia.

Para la definición de los temas a tratar durante la sesión, fue utilizada la metodología propuesta por Weiss (1994: 46 citado en Valles, 2007: 205-206), en donde a partir de un *listado de asuntos* se establecen algunos cuestionamientos que a continuación se especifican:

*Área de la construcción de habilidades parentales a partir de Mayama*

- a) Los cambios en términos de apoyo; la manera de relacionarse; comunicación; manejo de conflictos y emociones; límites y disciplina, a partir del programa de intervención Mayama.

*Área del resguardo de los derechos de la infancia*

- b) Las acciones de las familias Mayama que permitan garantizar el derecho a la identidad, la educación, una vida libre de violencia, al juego y el derecho a una familia para las niñas y niños del programa.

*Área de las decisiones para la vida*

- a) El proceso de construcción de un plan de vida familiar con el apoyo de los educadores de Mayama.
- b) El proceso de toma de decisiones de las familias del programa a partir de las capacidades desarrolladas y el plan de vida construido en Mayama.

*Área de la cohesión social entre las familias Mayama y la comunidad*

- a) Hasta que punto su paso por el programa de Mayama ha contribuido al acercamiento entre las familias y a generar un sentido de comunidad entre éstas.

Este listado de asuntos o temáticas, se constituyeron en la guía utilizada durante la entrevista.

#### *Grupos de enfoque con jóvenes egresados*

También se llevaron a cabo grupos de discusión con jóvenes egresados del programa, para conocer sus significados en torno a temas como la escuela, adicciones, sexualidad y trabajo infantil, los cuales son los supuestos sobre los cuales el programa de intervención incide. Como se explicó anteriormente, al momento de ingresar a Mayama, niñas y niños tenían edades entre 6 y 9 años de edad. Al transcurrir los cinco años de la intervención y con al menos dos años de haber egresado, los sujetos han alcanzado la etapa de la adolescencia y es por ello que nos referimos a ellos como jóvenes.

Valles (1999) reconoce la diversidad de aplicaciones de la técnica de grupos de discusión, entre las que señala los estudios de mercado, la elaboración de encuestas sociales o, como es el caso, en la evaluación de programas a través de las personas.

Al igual que las familias, sus datos han sido modificados para guardar la confidencialidad de los participantes. A continuación se muestra como quedaron conformados los grupos:

#### Grupo 1

- Alma, generación 2
- Paloma, generación 2
- Mario, generación 2
- Alex, generación 2
- Karina, generación 1
- Luisa, generación 1

#### Grupo 2

- Manuel, generación 1
- Berta, generación 2
- Karina, generación 1
- Luisa, generación 1

Las sesiones de trabajo con los grupos se realizaron en la oficina del programa Mi Familia en la comunidad, ubicada en una casa dentro de la colonia Emiliano Zapata, una de las arenas en donde se interviene. Es un espacio adaptado para ser el punto de reunión de los educadores familiares, para llevar a cabo asambleas de trabajo con grupos del Programa 10/14 del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), atender a familias en situaciones críticas, comedor, entre otros.

Para la definición de los temas a tratar durante la sesión, se utilizó la metodología propuesta por Weiss (1994: 46 citado en Valles, 2007: 205-206), a partir de un *listado de asuntos*, el cual se especifica a continuación:

### *Área de la construcción de capacidades a partir de Mayama*

1. Los cambios en los pensamientos, emociones, forma de relacionarse y comunicarse con los demás, que los graduados (as) del programa consideran que se han producido a partir de Mayama.
2. Los cambios que han experimentado sus familias, en términos de apoyo; comunicación; manejo de conflictos y emociones; relaciones con otros, a partir de Mayama.

### *Área de las decisiones para la vida*

1. El proceso de construcción de un proyecto de vida con el apoyo de los educadores de Mayama.
2. El proceso de toma de decisiones de los graduados del programa a partir de las capacidades desarrolladas y del plan de vida construido en Mayama.

### *Área de agente de cambio*

1. Hasta que punto su paso por el programa de Mayama los hace sentir fortalecidos para actuar como agentes de cambio en sus familias y comunidad.

Este listado de asuntos se tradujo en un listado de líneas de investigación, las cuales constituyeron la guía realizada durante la entrevista.

### *Observación participante en las arenas del programa*

Para llevar a cabo la evaluación de la calidad educativa del modelo, inicialmente se sostuvo una reunión de trabajo con la directora general y la directora operativa de Mayama. Durante esta reunión, a través de la técnica de lluvia de ideas se identificaron los criterios que, desde su punto de vista, constituyen la calidad educativa.

Para la definición del concepto de calidad educativa se identificaron, como punto de partida, los siguientes elementos: 1) *Pedagógicos*: se refieren a herramientas necesarias para los procesos de enseñanza-aprendizaje con niños y familias, 2) *Psicológicos*: los elementos intra e interpersonales que propician y facilitan los procesos educativos, 3) *Filosofía institucional*: la aplicación de los principios éticos de la organización como el buen trato, honestidad, transparencia, responsabilidad y creatividad por parte del educador hacia el educando y 4) *Ejes transversales*: equidad de género y cultura de paz.

A partir del establecimiento de estos cuatro elementos, se llevó a cabo una lluvia de ideas que pudiera recuperar conceptos alrededor de éstos. De este ejercicio se obtuvieron conceptos, los cuales fueron organizados en las cuatro categorías iniciales. A continuación se presentan los resultados del ejercicio:

- *Pedagógicos*: manejo de grupos, claridad en las indicaciones, apego al diseño curricular, criterios de mediación del aprendizaje, uso de la tecnología.
- *Psicológicos*: motivación, reflexión, reconocimiento, enfoque en fortalezas, asertividad respecto a los problemas, enfoque positivo, identidad del grupo.

- *Filosofía institucional*: cálido en el trato, planeación, uso de la tecnología.
- *Ejes transversales*: Mediación de conflictos, igualdad de oportunidades a niñas y niños.

A partir de estos conceptos se construyeron dos guías para la observación participante. Estas guías se construyeron con el objetivo de observar, de manera sistemática e intencionada, el trabajo de los educadores Mayama en las dos arenas principales del modelo: el centro de día Mayama y los domicilios de las familias participantes, los cuales corresponden al programa Mi Desarrollo y Mi Familia, respectivamente. Ambas guías también incluyen un apartado para identificar las fortalezas y las áreas de oportunidad del trabajo realizado por el educador.

Para las observaciones sobre la calidad educativa, se cuidó la observación de todos los educadores de ambos programas, en diferentes momentos del diseño curricular. Previamente, el investigador realizó una revisión de las cartas descriptivas de la sesión a observar. Posteriormente se llevó a cabo la observación de las prácticas o conductas en tanto acción social, de los educadores de ambos programas. Esto permitió contrastar los discursos institucionales del programa de intervención (diseño curricular del programa, cartas descriptivas de las sesiones), respecto a la ejecución de los educadores en las arenas del programa.

#### *Entrevistas con educadores Mayama sobre la calidad educativa y el impacto del programa*

Como parte de la evaluación, también se dio voz a los educadores de los programas Mi Desarrollo y Mi Familia, como sujetos de investigación.

El objetivo de las entrevistas a profundidad con educadores Mayama fue conocer la perspectiva de éstos con respecto a la calidad educativa y al impacto del modelo Mayama en niñas, niños y familias, a partir de su experiencia en las diferentes arenas del programa.

Los participantes fueron Lizbeth Isabel Ávila Franco, coordinadora del programa Mi Familia y educadora desde hace seis años. También participó Karina Larios Rosas, coordinadora del programa Mi Desarrollo y educadora en el centro de día desde hace cuatro años. Ambas fueron consideradas informantes clave dada su experiencia en el programa, su participación en la construcción del mismo, el grado de compromiso mostrado durante su estancia y su perspectiva con respecto al desarrollo de las niñas, los niños y sus familias.

Al igual que con los grupos de enfoque, la definición de los temas a tratar durante las entrevistas se realizó con la metodología propuesta por Weiss (*idem*), a partir del diseño de un *listado de asuntos* el cual se especifica a continuación:

#### Temas

##### *Desarrollo del programa Mayama*

- c. Cambios sobre el diseño del programa original.

- d. Cumplimiento del programa respecto a la Misión institucional.
- e. Calidad educativa de los programas de intervención.

*Desarrollo de los educadores en Mayama*

- f. Manejo de contenidos del programa.
- g. Planeación de las sesiones.
- h. Gobierno de clase.
- i. Cooperación entre los educadores respecto a Mayama.
- j. Registro de la información de los educadores sobre niños y familias.
- k. Calidad educativa de los educadores del programa.

*Construcción de capacidades en Mayama*

- l. Los cambios en el pensamiento, las emociones, la forma de relacionarse y comunicarse con los demás, que los educadores del programa consideran que se han producido, en niñas, niños y familias a partir de Mayama.
- m. Los cambios que, desde la mirada de los educadores, han experimentado las familias en términos de apoyo, comunicación, manejo de conflictos y emociones, relaciones con otros, disciplina y autoridad a partir de Mayama.

*Impacto del Programa Mayama*

- n. El proceso de construcción y cumplimiento de un plan de vida para niñas, niños y familias Mayama.
- o. La influencia o impacto que el programa está teniendo en niñas, niños y familias, una vez concluida la intervención.
- p. La influencia o impacto que el programa está teniendo en los educadores del programa.

A partir de los temas propuestos se desarrollaron una serie de líneas de investigación las cuales sirvieron como guía temática durante las entrevistas.

### Vigilancia epistemológica

Finalmente, debido a la cercanía del investigador del presente trabajo con el objeto de estudio, valdría la pena cuestionarse lo que Elias señala como el *compromiso* y el *distanciamiento*, los cuales son elementos a considerar a la hora de intervenir o, como es el caso, evaluar un programa social:

¿Pueden los científicos sociales contribuir a resolver problemas de importancia, así sean problemas específicos de su propio grupo, nación, clase social, profesión, etc., si utilizan argumentos de fe canonizados o normas de uno u otro de estos grupos como fundamentos evidentes de sus teorías, de manera que los resultados de la investigación ya están determinados de antemano y destinados a confirmar ese conjunto de creencias y valoraciones del grupo, o cuando menos a no ir en su contra? (2002: 27).

Sin embargo, sobre esta misma cuestión el propio Elias responde:

Es un dilema de los científicos sociales como grupo profesional. Su tarea social como científicos y los requerimientos de su posición como miembros de otros grupos se encuentran a menudo en contradicción. El problema no puede solucionarse mediante una sencilla renuncia a las funciones de miembro de grupo a favor de las de investigador. Los científicos sociales no pueden dejar de tomar parte en los asuntos políticos y sociales de sus grupos y su época, ni pueden evitar que estos les afecten. Su participación personal y compromiso, constituyen una de las condiciones previas para comprender el problema que han de resolver como científicos. Para comprender las funciones de grupos humanos es necesario conocer desde dentro como experimentan los seres humanos los grupos de los que forman parte y los que les son ajenos; y esto no puede conocerse sin participación activa y compromiso (2002: 27).

A lo largo del desarrollo de la investigación me he cuestionado de manera personal la pertinencia de mi presencia dentro del proceso evaluativo, así como la objetividad en los resultados arrojados a través del ejercicio. Sin embargo estoy convencido de que mi cercanía a la organización me permite una comprensión profunda de la complejidad del modelo Mayama y cómo esto se constituye como un activo importante para la evaluación.

El reconocimiento genuino respecto de mis propias emociones, significados y supuestos detrás de la organización, así como el pleno uso de la conciencia para mantenerme en estado de alerta permanente al momento de las observaciones y entrevistas con los diferentes actores, ha constituido un enorme reto durante la investigación que considero he logrado sortear durante esta aventura.

### Conclusiones

La obtención de los datos cuantitativos ha significado un esfuerzo puntual en el cuidado para su construcción, desde la selección de los instrumentos de evaluación; la selección de los evaluadores quienes principalmente fueron alumnos de servicio social; el entrenamiento en el uso de los instrumentos; la búsqueda de los espacios idóneos para administrar las pruebas a niñas, niños y familias; la calificación e interpretación de los resultados; la captura para el procesamiento y finalmente el análisis de la información. A lo largo de todo este proceso que ha llevado años a la organización construirlo, uno de los principales aprendizajes que me deja es la importancia en todo momento del cuidado de los datos. Esta tarea, que desde hace más de ocho años me ha sido encomendada, representa una enorme responsabilidad y agradezco a las personas involucradas en cada una de las partes del proceso.

Por otro lado, durante la producción de la información cualitativa, se presentaron diferentes retos y aprendizajes, particularmente en el tema la vigilancia epistemológica, que recupero con la intención de compartirlos para otros investigadores que inician algún proceso de evaluativo de cualquier programa social.

Mi cercanía con la organización y por ende con las personas que participan en ésta, en ocasiones representó una ventaja en el sentido de que sabía algunas cosas

sobre la historia y el proceso de niñas, niños y familias dentro de Mayama. Por ejemplo, durante las entrevistas a profundidad en los domicilios de las familias, el proceso de *rappport* o confianza estaba instalado, en más de una ocasión, al momento que cruzaba la puerta de sus hogares. Al mismo tiempo esto también representaba dificultades para concluir las entrevistas ya que se estrechaban los lazos y se profundizaba en los detalles.

Con los jóvenes graduados durante los grupos de enfoque, esta misma cercanía impulsó a que surgiera información muy valiosa sobre las trayectorias de vida de los adolescentes, que sin embargo debió omitirse para efectos del presente trabajo a solicitud de los mismos entrevistados, esto porque en parte se trataba de información que no era del conocimiento incluso de sus propias familias.

Otro momento de la evaluación en donde el grado de cercanía con la organización representó un reto fue durante la observación a los programas Mi Familia y Mi Desarrollo, en donde debo reconocer lo complicado para mantenerme al margen de las intervenciones que realizaban las educadoras con las familias y niños. Incluso esta dificultad no fue únicamente a nivel personal, también algunas de las educadoras llegaron a preguntarme si iba a intervenir en la sesión o, incluso, a solicitarme apoyo cuando lo consideraban necesario.

Desde mi punto de vista, la cercanía con la organización sumado a una participación conciente del papel que se juega y los significados que nos atraviesan durante el ejercicio evaluativo y la interacción humana, juegan mucho más a favor de los objetivos de la investigación que en contra de éstos.

4

## Resultados de la evaluación mixta al modelo de Mayama

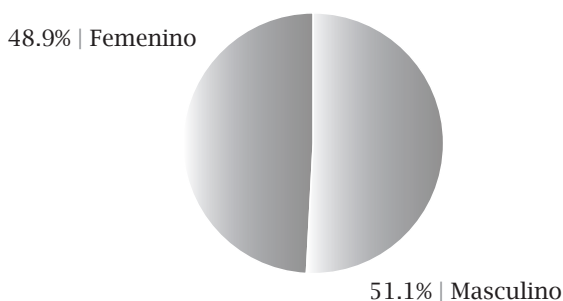


### Programa Mi Desarrollo para niñas y niños

De 2010 a 2016, Mayama ha atendido a 349 niñas y niños como parte del programa Mi Desarrollo. De este total, 170 son niñas y 179 niños entre 6 y 9 años de edad al momento de ingresar, de acuerdo con el perfil requerido.

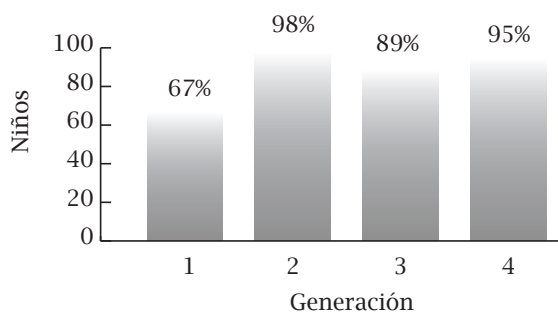
Para su atención, Mayama distribuye a niñas y niños en generaciones, cada una de las cuales sigue un proceso educativo a lo largo de cinco años de intervención:

*Gráfica 3*  
*Porcentaje de niñas y niños que participan en Mayama*



Fuente: Elaboración propia (Mayama, 2017).

*Gráfica 4*  
*Niñas y niños Mayama distribuidos en generaciones*



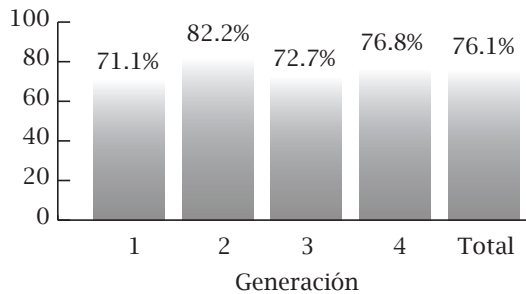
Fuente: Elaboración propia (Mayama, 2017).

### Asistencia a Mayama

A lo largo de los cinco años de intervención se monitorea la asistencia de niñas y niños al centro de día Mayama, para conocer el tiempo de exposición de éstos al programa Mi Desarrollo (Gráfica 5).

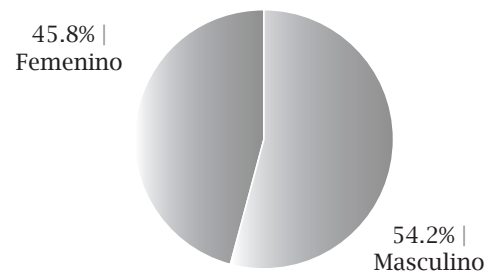
Tras cinco años de intervención han egresado un total de 165 niñas y niños que cubrieron de manera exitosa el perfil de egreso del modelo de intervención de Mayama. Este hecho ha significado un gran esfuerzo para los jóvenes en términos de consistencia y permanencia a pesar de las diferentes dificultades que se presentaron durante el proceso. La gráfica 6 presentan los resultados de egreso por sexo, en donde se observa un mayor porcentaje de niños en contraste con las niñas.

**Gráfica 5**  
Porcentaje de asistencia de niños al centro de día Mayama



Fuente: Elaboración propia (Mayama, 2017).

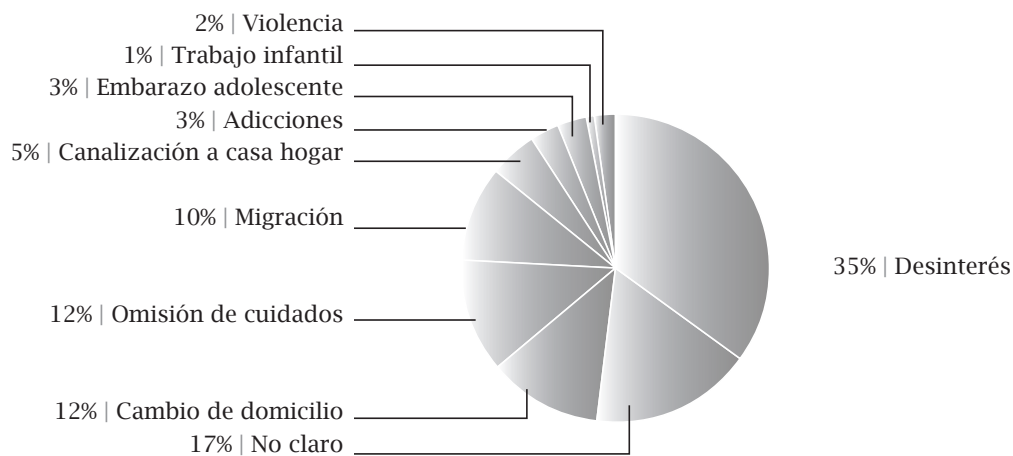
**Gráfica 6**  
Graduados de Mayama, generaciones 1 y 2



Fuente: Elaboración propia (Mayama, 2017).

Sin embargo a lo largo del proceso, debido a diferentes causas, se presentaron los principales motivos de baja del modelo:

**Gráfica 7**  
Motivos de baja de Mayama



Fuente: Elaboración programa Mi Familia (Mayama, 2017).

### Cambios en los graduados a partir de Mayama: toma de control en sus vidas

Para algunos de los egresados de Mayama el proceso de transformación que las y los egresados vivieron implicó un cambio profundo a nivel personal. A lo largo de la conversación con el grupo de egresados surgieron comentarios en torno a un proceso de toma de control respecto a sus vidas.

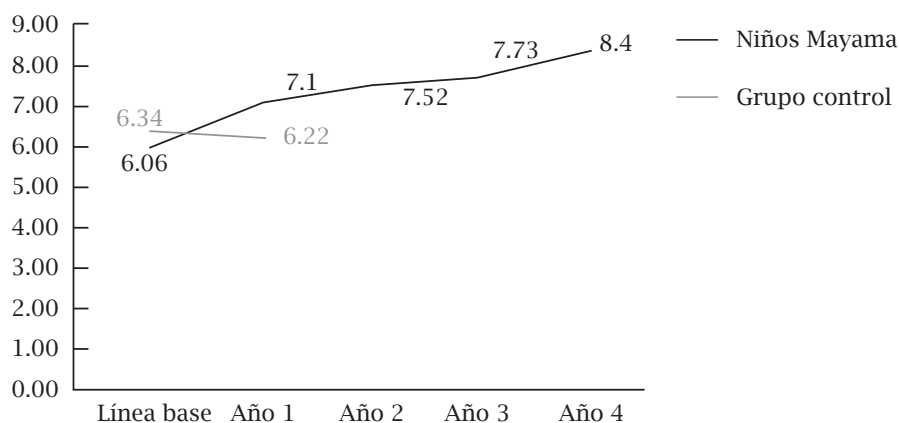
Por ejemplo, para Manuel, graduado de la generación 1, sus cambios se han dado a nivel madurativo. Para él, su visión del mundo y del futuro ha evolucionado en

un proceso reflexivo en donde ahora incorpora el concepto de las consecuencias y como éste se encuentra asociado a la toma de decisiones sobre su vida:

Yo sí porque siento que por ejemplo cambio la forma de ver las cosas o de ver tan sólo como es la vida en realidad y en la toma de decisiones en lo que quiero y lo que no quiero hacer. Sé que si tomo una mala decisión pues va a ser nada más para mí, pero primero tengo que ver cuáles son los riesgos y cuales son los beneficios para mí y para mi futuro.

Como se explicó anteriormente el desarrollo madurativo de niñas y niños es monitoreado en Mayama utilizando el Test Gestáltico Visomotor de Lauretta Bender, que determina la edad madurativa del sujeto evaluado y permite realizar una comparación respecto a la edad cronológica (real) del mismo. Este monitoreo es fundamental ya que la misma misma misión institucional establece el desarrollo de capacidades para la toma de decisiones y la mejora sustancial en su calidad de vida. Durante los cinco primeros años de intervención con el modelo se han evidenciado los siguientes resultados:

*Gráfica 8*  
*Promedio de edad madurativa en niños Mayama y grupo control*



Fuente: Elaboración propia con datos del test Gestáltico Visomotor Bender (2017).

En negro observamos el promedio en términos de edad madurativa de los niños que participaron de manera regular en Mayama. Estos niños ingresaron en 2010 (línea base) y se han evaluado año tras año. Los resultados muestran que el avance madurativo en estos niños se ha mantenido con una tendencia hacia el crecimiento. En gris se observa el comportamiento promedio de un grupo de niños que, teniendo las características señaladas en el perfil de ingreso, no entraron al programa debido a que la cuota de ingresos al programa ya estaba cubierta. Estos niños fueron eva-

luados nuevamente al año siguiente para ingresarlos y su tendencia fue a bajar el promedio en su edad madurativa.

Aunque existe una marcada tendencia al aumento en el desarrollo madurativo de niñas y niños que forman parte de Mayama, no podemos perder de vista que son promedios y que las circunstancias de vida en cada uno de estos casos presenta diferencias y complejidades distintas y que por ello requieren una mayor comprensión. Koppitz (1981) afirma que la magnitud del nivel de significancia de las correlaciones entre el test de Bender y el rendimiento escolar en los diferentes estudios realizados varía entre grupos distintos. Esto sugiere la existencia de diferentes factores que influyen y deben ser tomados en cuenta, entre los cuales se encuentran: a) el nivel socioeconómico, b) la capacidad mental, c) la edad, d) el nivel escolar al momento de aplicar el test de Bender (*idem*).

### Habilidades sociales para interactuar de otras formas

Las habilidades sociales también forman parte del proceso de cambio para los jóvenes egresados. Para Alma, graduada de la generación 2, antes de Mayama, ella contaba con herramientas sociales limitadas que no le permitieran expresar sus ideas hacia los demás, ni asumir un rol protagónico en las discusiones con sus pares: “No sé, era más seria, más tímida. No me gustaba dar mucho mi punto de vista. Me quedaba callada...”.

Para otros jóvenes graduados, su comportamiento cambiaba dependiendo del espacio de interacción, ya sea dentro o fuera de su familia. Por ejemplo Karina y Luisa, hermanas que participaron en la generación 1, reflexionan sobre esta diferencia: “Más bien más antisocial. Casi no le hablabas a nadie. Con nosotros porque éramos familia, ¿verdad? Casi podía hablar sola”.

Sobre este mismo tema Alma reconoce que antes de Mayama su manera de relacionarse con los demás era mucho más superficial, no profundizaba demasiado en sus vínculos, a diferencia de ahora en donde intenta explorar y conocer mejor a los otros para empatizar:

Yo antes la verdad con todos era igual, no había diferencia. Y ahorita ya estoy viendo como es cada uno para no hacerlos sentir mal, o sentirme mal yo en su forma de ser. No, es que platicaba con todos de lo mismo. Les decía las mismas cosas. Y ahorita trato de ver como son para hablarles... así como son ellos...

Luisa complementa la observación de Alma: “Sí, es que como que te fijas el tipo de actitud que tiene cada persona y que no puedes a todos tratar igual...”. Otro de los graduados de la generación 2, Alex, comparte estas ideas de sus compañeras y va más allá al reconocer que antes no existía demasiada conciencia a nivel emocional en su relación con los demás: “Podías decir lo que tú querías y no te daba vergüenza”.

Alma también explica como a pesar de que ella siempre había sido una buena estudiante, se mostraba incapaz de expresar de manera asertiva las situaciones injustas que le afectaban en la escuela:

Sí me iba bien, pero me quedaba callada; porque me tocó una vez que la maestra de sexto, me bajó muchísimo la calificación en educación física... Cuando es la materia más fácil que todos sacan 10... Tenía no sé, algo conmigo y yo me quedaba callada... No me atrevía a decirle que merecía más porque sí sabía... En matemáticas también me bajaba muchísimo de calificación y yo me merecía más. Hasta eso una vez en que íbamos a participar en un concurso de matemáticas. Yo no pude ir... a mí no me dejó ir porque me dijo que me lo tenía que aprender y al final todos leyeron... No me lo había aprendido es que todos leyeron al final. Y no me mandó a mí porque no me lo había aprendido... Y no sé... como que antes me sentía, así de “pues si no me tocó pues ni modo” y ahora, bueno...

Respecto a este tema de la asertividad, es interesante como Luisa, quien actualmente se encuentra estudiando el bachillerato, se recuerda como una estudiante regular, y explica como la misma impulsividad que la hacía conflictuarse con los demás y su poca asertividad frente a los maestros la colocaban en situaciones conflictivas:

Yo siempre he sido bien burra (risas generales)... Bueno, pero no es tanto que sea burra, sino siempre me ha tocado la mala suerte de mis maestros. Como que siempre la agarran contra mí no sé por qué. Porque le apuesto que si me hacen un examen otro tipo de personas lo paso. Pero siempre como que, como soy bien... bueno antes era bien contestona y por eso los maestros “no, pues me cae gorda”... Sí, porque me decían algo y les contestaba. O estábamos haciendo una actividad y “no, pero es que usted había dicho que hacíamos...”

### **Habilidades emocionales y resiliencia en un entorno complejo**

El entorno de los egresados y egresadas Mayama es complejo debido a las condiciones ya expuestas. Esta realidad social que obedece a dinámicas estructurales está presente en la vida de los jóvenes y en ocasiones condiciona las formas de relacionarse con el otro. En ese sentido, el desarrollo de habilidades emocionales juega un papel crucial en la formación de factores resilientes en la vida de los egresados para superar las dificultades de su entorno.

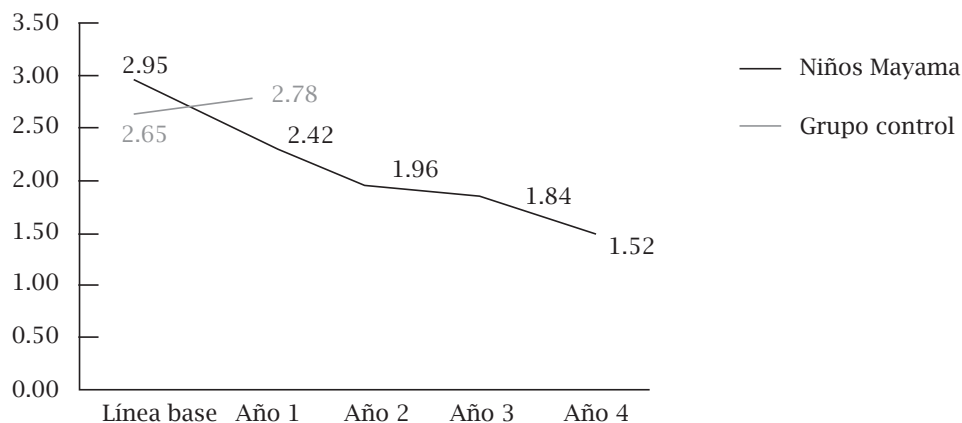
Por ejemplo, otra forma en que los jóvenes identifican cómo enfrentaban los conflictos era a través del aislamiento. Alma recuerda que ella, a diferencia de sus otros compañeros, se alejaba frente a los problemas y terminaba desbordándose emocionalmente:

¡Ay! Yo era bien diferente a ellos. En vez de resolver mis problemas, me encerraba en mi cuarto. Todo lo que me decían se me iba a mi mente y empezaba a llorar en mi cuarto sola. No dejaba que mi mamá entrara, ni mi papá y empezaba a llorar sola.

Otro resultado que arroja el Test de Bender son los indicadores de desajuste emocional desarrollados por Koppitz (1974). Para Mayama resulta relevante monitorear este indicador emocional debido a las condiciones de violencia que viven las niñas y los niños y el efecto que puede producir en ellos la intervención emocional del programa Mi Desarrollo. De acuerdo con el autor, los doce indicadores diferencian entre niños con problemas emocionales y sin ellos. Algunos de los indicadores de esta prueba son impulsividad, baja tolerancia a la frustración, *acting out*, ansiedad, conducta retraída, agresividad, autocontrol, contacto con la realidad, entre otros. Hay significación estadística si aparecen tres o más indicadores. Más de 50% de niños con tres indicadores, 80% con cuatro indicadores y 100% de los niños con cinco o más, presentan serios desajustes emocionales (*idem*).

Utilizando el mismo criterio de un grupo que recibe la intervención Mayama contra el grupo control, los resultados arrojados a lo largo de los primeros cinco años de intervención son los siguientes:

Gráfica 9  
Promedios del ajuste emocional en niños Mayama y grupo control



Fuente: Elaboración propia a partir del Test Gestáltico Visomotor Bender (2017).

Los datos nos muestran como esta población al momento de ingresar a Mayama se encontraba en alto riesgo de presentar un desajuste emocional debido a las condiciones de su contexto. Sin embargo al pasar el tiempo, la tendencia entre los niños Mayama es a ajustarse mejor en términos emocionales, mientras que aquellos que no recibieron el tratamiento tienden a incrementar sus puntajes de desajuste emocional.

### Sobre la cultura de paz en Mayama

Respecto a la forma de resolver los conflictos, el mismo Alex narra como antes de Mayama, recurría a la violencia: “A golpes... No pos que cuando iba en la primaria... pos se agarraban mucho con todos, se llevaban conmigo y pos me iba a los golpes”. En ese mismo sentido Luisa coincide con su compañero respecto al uso de la violencia. Sin embargo ella, en sus propias palabras, introduce la impulsividad como un elemento detonante de estas formas de relacionarse con los otros:

Si yo desde el día que me peleé con Jessica en Mayama ya nunca me he vuelto a pelear. Me hablan así, me miran y yo “ya me voy”... Es que desde la escuela siempre he tenido así bien muchos problemas, ¿verdad? Y luego siempre... Si nada más me decían algo y tómalala...

También recupera una situación que vivió en Mayama en donde ella fue agredida por una de sus compañeras y cómo este hecho significó la salida de su compañera de la organización. Ella enfatiza cómo esta situación marcó la forma de relacionarse con los demás y cómo ahora evita el uso de la violencia. Tanto Luisa, Alex y Alma reflexionan en torno a este momento y recuperan un principio que aprendieron durante su estancia en la organización: el uso de la reflexividad para evitar las decisiones impulsivas y poco asertivas:

Luisa: -No sé, pues es que dije: “A lo mejor así como ella se vio ante todas las personas por lo que hizo, dije, a lo mejor así me veía yo cuando también nomás iba y me (agarraba)...

Alex: -Ahora piensa más las cosas, ¿no?... Antes de actuar.

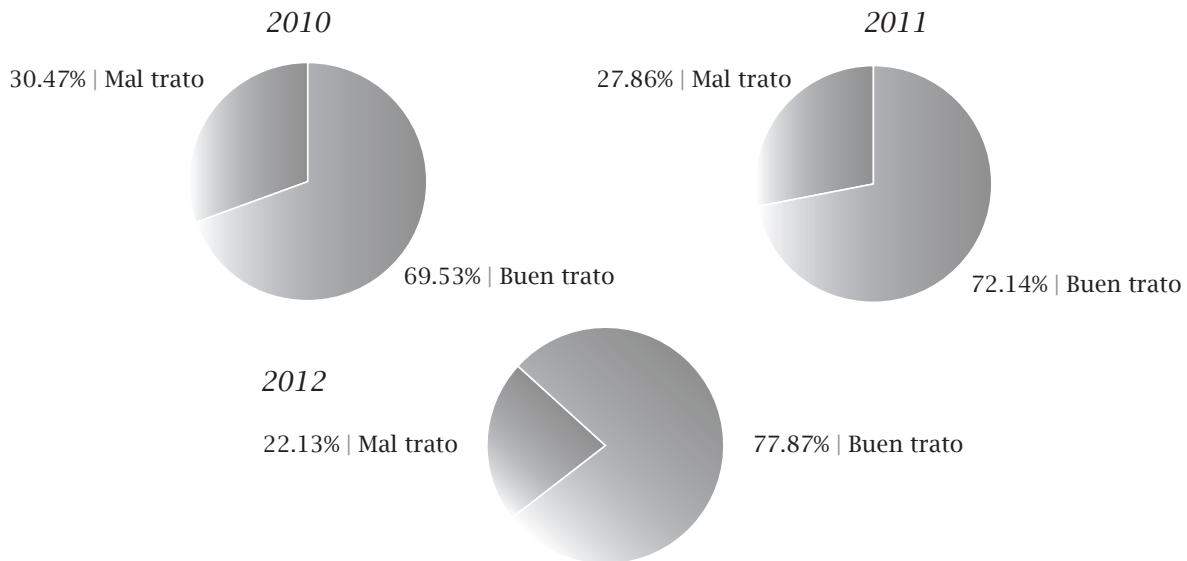
Luisa: -¡¡Sí!! Es que sí es cierto ya después, así pues todo lo que hacíamos en Mayama en sí, a veces se hacen las cosas igual que antes por ejemplo, pero lo piensas antes de hacerlo y dices: a ver, ¿es lo que quiero?, ¿es lo que voy a hacer? o ¿qué consecuencias voy a tener si lo hago?

Alma: -¿Qué voy a conseguir con eso?

Como parte del monitoreo permanente de los grupos de niños que asisten al centro de día, los educadores junto con los niños realizan un ejercicio de evaluación grupal al finalizar el turno. Éste consiste en identificar y reconocer los actos de buen trato y mal trato que se suscitaron durante el día. Este ejercicio se realiza todos los días y se grafica en tablas a la vista de los niños y los educadores. Los resultados anuales se muestran a continuación (gráfica 10).

En las gráficas aparece una tendencia en cómo cada año que pasan los niños en el Programa Mayama, la relación de actos de buen trato se incrementa mientras que el mal trato disminuye en estos grupos.

Gráfica 10  
Relación anual de actos de buen trato y maltrato en niños Mayama



Fuente: Elaboración propia con datos de los registros de actos de Buen trato y Maltrato (2013).

### Cambios respecto a otros jóvenes de su comunidad

A manera de conclusión, al cuestionarles al grupo de jóvenes graduados sobre si ellos se miran diferentes al resto de sus compañeros que no participaron en la organización, discuten sobre como a pesar de que otros jóvenes comparten las mismas problemáticas, el hecho de haber pasado por Mayama les ha brindado otras herramientas como la reflexividad, el buen trato y el manejo emocional, para enfrentar la vida:

*Alex:* —Yo me veo igual porque todos tenemos los mismos problemas, y pues es... como les digo, hemos pasado por lo mismo. Pus (*sic*) por decir, burlarte de él sabiendo que también has tenido ese problema y como que no.

*Karina:* —Cuando te atreves a resolverlos de una forma diferente los problemas... Dialogando. No sé... pensar antes de actuar.

*Mario:* —No, no me veo diferente. Soy casi igual como las demás personas. Pero distinto a como pienso. Diferente de como cuanto sé, cuando tengo la emoción y cuando no la tengo. Me siento diferente en eso, ¡cuando tengo la emoción y cuando no la tengo!

Por ejemplo, para Berta, graduada de la generación 2, ella identifica el uso del maltrato como la forma predominante para relacionarse entre sus amigos, pero también distingue pocas habilidades sociales y emocionales en ellos. En sus palabras, Berta reconoce que a pesar de que estos compañeros siguen formando parte de su red de amistades, ella está consciente y evita el uso de la violencia debido a las consecuencias que esto puede implicar:

Sí...es que mis amigos unos son violentos y otros no platican lo que sienten. Yo sí me junto con esos de los que son violentos pero yo no golpeo, ni nada de eso porque a mí no me gusta... Es malo para mí. Me traen malos pasos...

En el caso de Manuel, joven graduado de la generación 1, afirma como él es ahora capaz de observar, desde una mirada crítica, el mal trato que ejercen sus compañeros hacia otros, sin embargo, explica como ahora él cuenta con otros recursos para intentar frenar el mal trato o buscar ayuda para evitarlo:

A veces veo a niños que nomás se la pasan diciendo puras tonterías, o así diciéndole cosas a los demás y pues que necesidad hay de ofender a otras personas que no les gusta que les digan eso... Yo me junto con puros de esos... pero les digo “aguanta no le digan cosas”... O ya cuando se están pasando de la línea ofendiendo de más a otros compañeros... en ese momento les digo “hay que dejarlo” o le digo al profe, le hablo para que venga con nosotros para que no los golpeen...

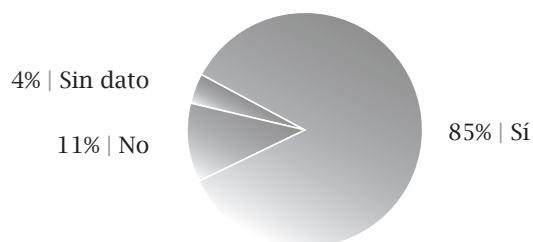
### La toma de decisiones en los jóvenes egresados

Como se ha explicado, un supuesto de la intervención es la ampliación de las capacidades para la toma de decisiones que contribuyan a una mejora en la calidad de vida de las y los jóvenes graduados. Sin embargo esa toma de decisiones se complejiza debido a que se encuentra atravesada por condiciones estructurales adversas, tales como la economía, la desigualdad y la falta de acceso a oportunidades en general.

### Educación y trabajo infantil

A lo largo de los cinco años de intervención, niñas y niños se encuentran ya en el proceso de toma de decisiones en su cotidianidad. En ese sentido, al momento de egresar del modelo de intervención, estos son los datos sobre la permanencia de los egresados en la escuela:

*Gráfica 11*  
*Porcentaje de graduados que permanecieron en la escuela al momento de egresar de Mayama*



Este hecho al mismo tiempo se constituye como un gran desafío cuando leemos como para Luisa la escuela siempre ha sido complicada y como ha estado en muchos momentos a punto de abandonarla. Cuenta como a pesar de que su familia la ha apoyado su deseo era el abandonar por considerarlo una actividad compleja. Sin embargo, explica como a través del apoyo de otras personas e instituciones, incluida Mayama, ella ha podido darse cuenta de que puede lograrlo sin que esté peleado con lo que la hace disfrutar más la vida:

Esa (carrera) de construcción. Pero hacemos planos y se me hace bien difícil porque aparte no tengo todo el material que necesito y pues se me hace más difícil hacerlo. Y así, pero... ah, pero cuando entré hace mucho, dos semanas lloré con mi mamá porque le dije “ya no quiero ir” y me decía “nombre es que estamos gastando bien mucho” y que quien sabe. “Pues sí, pero ya no quiero ir”. Y ella, pues, yo vi que lloraba y decía: “No Luzma, es que ¿qué vas a hacer?” “No, pues, si quieres me meto a trabajar, pero ya no quiero ir. Y fue cuando entré a Pupilo (Programa de Mentoría de la empresa HP). Y ya pues como nos hacen también platicar así las cosas. Y ya como nos van a dar unos mentores pues hablamos así con ellos. Y ya me animaron un poquito más y llegó la segunda semana de Pupilo y le dije (a su mamá) “Voy a terminar la prepa, el CONALEP, lo que estoy estudiando, pero ya no voy a estudiar, ahora sí en serio, te lo prometo”... me voy a meter a trabajar. Y si quieres te doy todo lo que gane pero ya no quiero estudiar. Y me dijo: “No, pues es tu futuro y que se que”, “pues sí, pero ya no voy estudiar”. Y luego fuimos a lo del libro (refiriéndose al proyecto que participaron para la publicación de un libro con historias de vida de las familias Mayama) y platiqué con los muchachos (refiriéndose al equipo de trabajo de esta publicación) y hasta me hicieron llorar y pues me dijeron, y ya pues como les platiqué eso de mi carrera y eso. Y de hecho, ellos fueron los que me dieron la idea, así como de “pues si te gusta también eso, pues después de estudiar” y luego lo pensé y sí es cierto... Más de la tecnología y todo eso. Y en el CONALEP también hay una carrera sobre eso. Pero mis papás no quisieron que me metiera...Porque como son puros hombres. En todos los grados son puros hombres, entonces ellos me dicen: “No, tú eres bien... sabe como, mejor no”... Dicen que soy bien volada. Bueno, o sea, no así bien volada sino que...con mucha confianza.

Este fragmento nos ayuda a entender la importancia del acompañamiento de estos jóvenes más allá del programa de Mayama, a través de otras instituciones con programas especializados para sus necesidades. Por otra parte, la importancia de que los jóvenes tengan una exposición a diversas experiencias y actores sociales que permitan ampliar su perspectiva del mundo y las expectativas que esto puede generar. Por último, durante la charla nuevamente se dejan entrever los prejuicios de la familia respecto al género y la elección de carrera.

Mario también comparte cómo su familia lo apoya para mantenerse en la secundaria, sin embargo reconoce las dificultades económicas de su familia y como ante

esto, él ha buscado opciones de trabajo remunerado como albañil, a escondidas de sus padres quienes no estaban de acuerdo:

Yo cuando inicié en primero de la secundaria, no teníamos los materiales para el inicio del ciclo y pus (*sic*)... mientras ustedes no nos daban (se refiere a los útiles y mochila que se entregan año con año en Mayama, gracias a una alianza con la empresa HP) mi papá estaba buscando trabajo y yo le digo “yo te puedo ayudar a trabajar pero pues ustedes que tomen la cuestión si quieren que les ayude” y me dijeron que no, que estudie. Y pues a veces cuando salía a jugar me iba con unos señores a ayudarle a trabajar así mezcla, todo eso y rara vez me pagaban 100 o 50, pero sí alcanzaba para los materiales... Pues también con los amigos de ahí de la cuadra. Como sus papás estaban construyendo sus casas pus (*sic*) digo: “¿qué?, ¿te echo la mano?” y dicen sí. Y ya ahí empezamos a trabajar... Mientras ellos no se daban cuenta... Dicen que no. Que todavía no. Que me espere todavía. Cuando ya tenga mi carrera ya todo eso para ya empezar a trabajar.

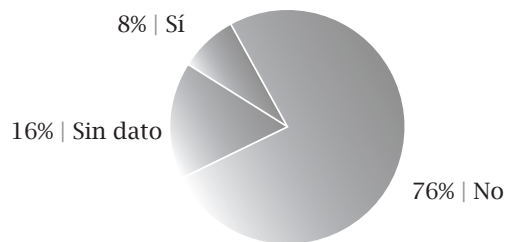
Actualmente Mario está preparando su examen para ingresar a la prepa 16 de la Universidad de Guadalajara. Ya hizo el intento por ingresar a la Preparatoria Pedro Arrupe pero fue rechazado.

Alma explica que para su familia continuar en la escuela es una buena opción y cómo le brindan apoyo económico en la medida de sus posibilidades. Al mismo tiempo ella comparte algunas de sus estrategias para hacerse de recursos para continuar estudiando:

A mí me dijeron que yo me enfocara más en la escuela. Mis papás me están apoyando para que no pensara en trabajo. Por ejemplo, ahorita voy muy bien de calificación. Porque tuve muchos cambios, en primero estuve en la tarde en esta secundaria. En segundo también como un mes y ya en segundo como unos tres meses estuve en la mañana y ahorita estoy en segundo pero en otra secundaria. Y es difícil acomodarte pero ahorita voy super bien, mis papas me están ayudando. Y que nada más me enfoque en mis estudios que no piense en trabajo. Si ocupo algo y si no me lo pueden dar buscan la manera para que tenga los materiales que ocupo... Pero a veces pues no se puede, ocupo buscar formas. Por ejemplo, mi tío vende tacos, a veces yo me iba (a trabajar) para conseguir para el material. Estoy en (la carrera técnica) industria del vestido, un taller, y ocupo para comprar materiales como tela, reglas, hilo... y me iba y ganaba pon... cien pesos al día y con eso podía...

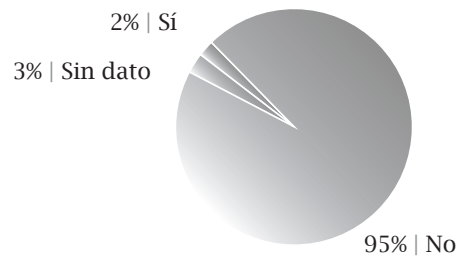
La participación de los jóvenes graduados en actividades económicas se constituye en una estrategia para quienes, en medio de estas condiciones estructurales complejas, desean continuar estudiando. En algunos casos con la anuencia de sus familias y en otras a escondidas. A continuación se presentan los porcentajes de los egresados con respecto a su participación en el trabajo infantil (gráfica 12).

*Gráfica 12*  
*Porcentaje de graduados que ejercían*  
*trabajo infantil al momento de egresar*  
*de Mayama*



Fuente: Elaboración propia con datos del programa Mi Familia (Mayama, 2017).

*Gráfica 13*  
*Porcentaje de graduados que presentaron*  
*adicciones a drogas al momento*  
*de egresar de Mayama*



Fuente: Elaboración propia con datos del programa Mi Familia (Mayama, 2017).

### Consumo de drogas entre los jóvenes egresados

El consumo de drogas es una práctica común en el contexto de las niñas y los niños que participan en Mayama. A pesar de las dificultades económicas, esto no se constituye en un impedimento para acceder a diferentes tipos de estimulantes como el solvente o “toncho”, la marihuana, el cristal, entre otros. A continuación los porcentajes de consumo de estimulantes entre los egresados (gráfica 13).

Referente a estas decisiones, Alma explica su acercamiento a las drogas, particularmente con el “cristal” y como junto con un amigo con el que compartía problemáticas similares, buscaba evadirse de lo que sucedía en su vida. Ella tomó la decisión de no hablarlo con su familia, sin embargo, piensa que de haberlo hecho, hubiera recibido apoyo de esta. Manifiesta que con el apoyo de sus amigos y algunos temas revisados en el programa Mi Familia de Mayama pudo superarlo:

Yo era algo como cristal... Por amigos. Yo tengo...bueno, hasta ahorita tengo un amigo, ahorita ya salimos de eso. El tiene 18 años, es amigo de mi tía también y mío. Y ahorita estamos mejor con una convivencia, se podría decir, sana. Pero nos parecíamos mucho en los problemas que teníamos y llegamos a ese punto de utilizar las drogas para olvidarlos supuestamente... Ajá, del mundo y todo lo que se te venía alrededor... Sí, y pues yo no he podido llegar al punto de compartírselos a mis papás, pero sí se los haya compartido en ese momento a lo mejor sí me hubieran apoyado. Pero hasta ahorita se podría decir que cambié yo sola y ese cambio fue sola con amigos que me ayudaron muchísimo. Y aparte me puse a pensar muchas cosas, me ayudaron los temas (de Mayama) que nos dieron en la familia. Se podría decir... No sé, es que ya va tiempo y siento que ya no tiene sentido (hablar con su familia)

que me tengan desconfianza cuando ya pasó... Te vuelves adicto y te da la necesidad de volver. Es que ya me habían dicho que problemas en todas partes vamos a conseguir ya entrando.

Alma expone como es que vivía el síndrome de abstinencia y las acciones que debía realizar para poder estar con sus amigos y seguir consumiendo el “cristal”:

Van acabando con su mismo cuerpo, así en lo físico y también en lo mental. Por ejemplo, yo me empecé a dar cuenta que me estaba debilitando después de eso. Porque en ese momento en el transcurso de que no consumía me debilitaba, me deprimía muchísimo, y no sé, eran muy raros momentos donde estaba feliz yo, supuestamente. Pero ya te vas acostumbrando, te vas dando cuenta de que ya lo dejaste y ya no va a volver y ya vamos a empezar de nuevo, así se podría decir de ceros. Pero ahorita me ha gustado mucho la cuestión religiosa supuestamente para irme (tener el permiso de su familia para salir a la calle), pero a veces no me iba, nada más para que mis papás no sospecharan que yo estaba en eso... Supuestamente y para olvidarme de mis problemas. Cuando en realidad no hacía mal...

Finalmente Alma describe la dificultad para poder desengancharse del “cristal” y reflexiona como quizá si lo hubiera abierto con su familia hubiera sido más sencillo. Es interesante como a la distancia ella reconoce el papel de apoyo de su familia en temas complejos:

Bueno, yo tuve un momento en donde sí me detuve a dejarlo. Me sentía así como con necesidad de hacerlo. Porque sí daba así como te ponía como hiperactiva, en mi casa también llegaba y no podía dormir. No sé, te cuesta mucho dejarlo. Cuando puedes pensar que fácil lo puedes conseguir pero cuesta muchísimo dejarlo por ti sola. Creo que sí se lo “haiga” compartido a mi mamá a lo mejor más fácil haiga sido pero, es muy difícil... Si hubiera regaños porque pues se supone que tendría que haber confianza con mi mamá y mi papá pero a lo mejor sí me hubieran apoyado porque hasta eso en calificaciones no me iba tan mal, trataba de disimularlo muchísimo con mi mamá y mi papá para que no se dieran cuenta.

Al igual que Alma, Alex platica cómo fue que tomó la decisión de hablar con su familia para abandonar la marihuana, y como su familia buscó ayuda profesional e información para apoyarlo. Esto habla de cómo su familia se ha fortalecido y ahora cuenta con más recursos internos:

No, pus (*sic*) sí. Yo ahorita ya tuviera como un año y medio sin fumar. Pero lo dejaba y dos tres días y estaba todo ansioso, no sabía qué hacer. Pues me iba a comprar. Volvía a fumar y así estaba. Ya fue cuando les dije a mis papás... “¡hasta aquí ya!”... Ahí me explicaron todo lo que hacía la marihuana (refiriéndose al proceso terapéutico que

con ayuda de su familia recibió). Y lo que causaba pues, las consecuencias. Pos sí, pos ya me puse a pensar. Si no le hubiera dicho...

Para Manuel, su proyecto de vida involucra aprovechar las oportunidades, aprender y disfrutar junto a sus pares, sin embargo evita acercarse a las drogas debido al impacto que éstas han ocasionado en su familia:

Lo mismo, “salir con amigos, disfrutar, aprovechar la vida, conocer más gente, aprovechar ahorita que no tenemos tantas responsabilidades”. Sin embargo piensa que el disfrutar la vida también es un ejercicio que involucra responsabilidades, particularmente aquellas referentes al consumo de drogas “Pues mi mamá me ha hablado mucho sobre eso y yo veo como ella sufre cada vez que pasa eso... pues no me gusta que pase... Prefiero no consumirlas para cuidarla... Siento que si algún día las llegara a consumir, pues sería inútil, un tonto”.

A través de la historia familiar de Manuel, conocemos que su padre tiene problemas de adicciones y cómo el consumo de drogas está asociado a eventos violentos al interior de su familia. Esta situación es un tema que se nota que a Manuel le duele profundamente y como en su intento de apoyar a su madre el funge como el modelo masculino a seguir frente a sus hermanos menores. Una responsabilidad sin duda grande para alguien tan joven.

### **Sobre embarazo adolescente**

Al momento de concluir su participación en Mayama, el total de las y los egresados Mayama no presentaron embarazos adolescentes. Sin embargo, como se expone anteriormente, en el transcurso de la generación 1 y 2 se dieron a conocer dos casos de embarazo adolescente que provocaron la baja del modelo.

A pesar de esto, el tema del embarazo adolescente interpela a los graduados de manera notable. Durante la sesión, los jóvenes discutieron en torno al caso de una amiga de Alma que está embarazada y cada uno de los participantes expone sus ideas y creencias en torno al embarazo adolescente.

Por ejemplo, mientras que para Alex significa el final de su vida, las graduadas mujeres como Alma y Luisa consideran que es importante apoyarla para que se siga superando, aunque reconocen la dificultad de cuidar a un bebé siendo todavía una niña. Sobre este punto es interesante como también el género atraviesa la mirada de las y los jóvenes ante una misma situación y como influye en la perspectiva de cada uno:

*Alex:* -De hecho, yo tengo una amiga que está embarazada, y está estudiando en la secundaria y es que... acabó con su vida...

*Alma:* -¡¡No!!

*Mario:* -No, en vez de que la apoyes.

*Alma:* -¡¡Sigue superándote!!

*Luisa:* -5 de mis amigas ya se aliviaron. Y son más chicas que yo. Y así como que ¡¡no manches!!

*Alma:* -No sé (inaudible) que sí te quedas de ¡¡wow!! Si yo lo hubiera hecho no sé que hubiera pasado. Te pones a reflexionar un poco.

*Alex:* -No, pero, eh!! 14 años!!

*Alma:* -¡¡Por eso!! Estamos diciendo lo mismo...

*Alex:* -Imagínate, no vas a estudiar la prepa porque el niño se te va a llorar porque lo dejas solo...

*Mario:* -No lo vas a dejar...Mejor estudiar tu carrera, tus estudios. Luego no saben...

*Alma:* -No saben como criar a una niña...

*Karina:* -Una niña criando a otra niña...

Alma plantea el caso de otro embarazo que vivió con una compañera de la escuela. El desenlace de éste fue lamentable y es interesante como ante esta situación ella reflexiona que aun en las situaciones más críticas es posible que se abran nuevas oportunidades, que quizá la vida no está perdida. Es como si con sus propias palabras ella definiera la resiliencia:

*Alma:* -En la secundaria en donde voy hace poquito una compañera se quitó la vida. Después se dieron cuenta que estaba embarazada. Era drogadicta. Se le juntaron muchos problemas. El embarazo era de su tío. Cuando fue a la secundaria no sé, todos nos quedamos ¡wow! Y cerca de donde vivo fue ese suicidio, es muy lamentable. Estaba embarazada. A lo mejor estaba estresada porque pensó que ya acabó con su vida. Yo pienso que a veces...

*Mario:* -Por la presión...

*Alma:* -Sí, acaban con su vida en parte, o se abren otras puertas diferentes...

### **La construcción de un proyecto de vida para las y los egresados**

Esta es una de las tareas fundamentales dentro del modelo de intervención de Mayama. Desde la organización se parte del supuesto de que la ampliación de las capacidades en niñas y niños contribuirá en una mejor toma de decisiones y en la posibilidad de planificar para la mejora sustantiva en la calidad de vida.

En ese sentido, se indagó con los graduados cuál había sido su experiencia en este rubro durante su paso por la organización y en qué medida estos planes de vida se habían sostenido o si seguían en proceso de construcción y cambio, tras su paso por Mayama.

Por ejemplo, Alma narra como el proyecto de vida que en su momento realizó ha ido evolucionando conforme vive nuevas experiencias. Sin embargo hay elementos que se mantienen ya que el fin último es graduarse y acceder a la educación superior:

Es que cambian, como vas creciendo y tu forma de pensar va cambiando. Por ejemplo, no sé antes me llamaba mucho la atención supuestamente, tenía 9 años, quería ser actriz yo de verdad, supuestamente... Ahorita me llama más la atención, por ejemplo, enfocarme a otras cosas, estoy en unos cursos para exponer. Cambió muchísimo mi forma de pensar... me llama mucho la atención en un futuro ser psicóloga. No sé. Va cambiando dependiendo tu forma de pensar... ¡Sí! Por ejemplo, sacar el primero, salir bien de calificaciones en segundo. Y no bajar de calificaciones es lo que todavía no cambia.

Mario también coincide en que una parte de su proyecto no ha cambiado, sobre todo la parte académica, es decir, mantenerse en la secundaria y continuar con el bachillerato. Asimismo narra cómo su experiencia en la práctica del pentatlón le ha abierto el panorama sobre su futuro. El desea ingresar a protección civil para hacer trabajo de rescate. Se escucha determinado aunque su madre no esté de acuerdo por considerarlo un trabajo peligroso:

No es que cambió casi la mitad de mi camino que yo tenía en el plan. Pero la otra mitad se me hace que va a ser así, la mitad que cambió era supuestamente de salir de la secundaria y seguir estudiando y, pus (*sic*) más así en el camino y mi plan era ser bombero, protección civil, los que hacen todo lo peligroso. Pero como supuestamente cuando inicié pentatlón, yo no sabía que era, duré dos meses allá arriba (refiriéndose a las clases que tomó en el Centro Xamixtli en su comunidad) y mi hermano me dijo: ¿Por qué no te metes? Eso te va a servir luego para bombero... ¡Te hacen sufrir!... Sufres, pero de todos modos ves cambios... Superar tus miedos, la resistencia, saber que sí puedes, la fuerza también. No más ese pedazo, la mitad del camino, pero se me hace que ya yendo a pentatlón y en el estudio... No le puse para que pudiera ser esa salida, pero ya así estudiando y seguir yendo y yendo me va a servir como para cortar camino y quitar problemas que tengo por delante... Sí, me lo quiere quitar mi mamá y dice “no, ¿por qué no buscas otro trabajo menos peligroso?” Pero se me viene a la mente y no, quiero seguir con mi plan.

Es interesante observar como las y los jóvenes graduados, conforme adquieren nuevas experiencias más allá de Mayama, logran integrarlas para enriquecer sus propios planes. Alma, por ejemplo, explica que ella ha incluido a su plan de vida el elemento de la felicidad como una parte clave, independientemente de la evolución que su plan vaya sufriendo con el tiempo; tiene muy claro la importancia de sentirse satisfecha y plena con sus decisiones:

Yo, por ejemplo, siempre he tenido en mente otro plan, se podría decir un plan de vida, que yo voy a buscar algo y al final de la meta es que fui feliz todo ese plan, sea lo que sea que decida, porque a veces cada día o cada paso vas cambiando tu forma de pensar, pero al final de la meta yo quiero que en todo ese transcurso haya sido

feliz y “haiga” aprovechado todos los recursos que me han dado... Ese sería como mi plan de vida, si llego a ser una persona que se superó que sea porque de repente te entran dudas como “No es que quiero ser psicóloga o lo que sea” pero quiero que en ese transcurso esté alegre y orgullosa de lo que voy logrando cada día. Eso es en lo que ha cambiado mi plan de vida, pues, antes pues “hay que voy a hacer esto y nada más esto y ya” pero sin saber qué... Si de estar bien contigo misma, es que no sé antes me tomaba muy en serio los problemas que tenía...

Para Alma también es importante mantenerse flexible ante la posibilidad de cambio en la planeación de su trayectoria, es decir, es un trabajo no terminado. En ese sentido, para Alex el asunto de planificar su vida es un proceso que no ha concluido, y en el que incluso existen las dudas y los miedos. Su deseo es practicar el fútbol de manera profesional, pero para él también es prioritaria la escuela. Conjugar ambas actividades es complicado y lo observa a través de otros de sus compañeros. Ahora Alex está preparándose para hacer su examen para estudiar enfermería, al final su plan de vida cambió. Durante los siguientes meses, Alex ingresó a estudiar la carrera técnica para enfermería:

Yo digo, que bien la he vivido, pero este mi plan, mi meta, lo que quiero hacer todavía no está bien de acuerdo... Ajá, es que pienso una cosa y luego “ah, es que me gusta más esto”... Ser policía, doctor (risas generales), o futbolista. De esas tres, me gusta mucho el fútbol pero no se cuál... No pues que quiero ser futbolista pero como no hay una carrera para eso pos... sería meterme desde chico, 6 o 7 años, para que... Y pos ya de ahí si me meto a la Udeg o a las Chivas así, a estudiar, en los dos a estudiar. Y ya cuando esté más grande, unos 20 años, me meta a un equipo. Pero estando bien preparado... Si me dieron la oportunidad, pero no...

*Alma:* -Da miedo...

*Alex:* -Que nos podemos distraer y que ya no te vas a dedicar tanto a la escuela. No sé eso da miedo... hey, eso. Ponle voy mal. Y si me meto a eso (refiriéndose al fútbol) voy ir más mal, más bajo... Como ahorita hay unos amigos del salón que se metieron a un torneo con un maestro... Ajá, y pos están bajos de calificación y este bloque pasado sacaron aún más baja calificación... ¡No! Yo me iba a meter ahí, pero... Si porque tienen que ir a entrenar entre semana y jugar sábado o domingo... Ajá, que te lesiones, una lesión grave... ¡¡No, sí!! Quiero tener una carrera y si me pongo a jugar ahorita fútbol en el campo que está frente a mi casa, que ahí juego y me lesiono y me pasa algo voy a perder acá.

Otro elemento importante en las trayectorias de vida de las y los jóvenes graduados son las relaciones que comienzan a establecer con sus pares. También en este tema se percibe el trabajo de la organización en el uso del buen trato como otra forma de vincularse con los demás. En ese sentido, Alma explica como ha sido su experiencia en el noviazgo y como ella ha decidido estar con una persona que la

haga sentirse feliz pero que también se beneficie por su compañía, es decir, que sea una compañía positiva en su vida:

*Alma:* -Es que a mí, por ejemplo, me apoyó muchísimo en la cuestión de las drogas, del estudio, me compartió cosas que yo no sabía... Esa persona iba más adelantada que yo... Me compartía del tema que yo iba y él me ayudaba, me gustaba eso muchísimo... Y no sé, me ayudó muchísimo en los problemas. Me dio ánimos para no deprimirme y volver a caer. Hasta ahorita somos muy buenos amigos y en este tiempo a lo mejor podamos volver, nunca se sabe. No puedo decir que no. Es que fueron cosas que ninguno de los dos queríamos que pasara. Ahorita todavía siguiéramos, pero no se pudo por cuestiones familiares. Y no sé, me atendió a mí muchísimo. Es buscar quien te beneficie a ti y te haga feliz y te ayude a salir adelante...

Para Alex, la experiencia del noviazgo no ha sido tan positiva debido a que él expresa su deseo por disfrutar por más tiempo su individualidad y el contar con una pareja, sobre todo en la escuela, lo dificulta. Sin embargo en su discurso se deja entrever algunas creencias y conductas discriminatorias respecto a las mujeres:

*Alex:* -No pos, en cuestión de la escuela pus (*sic*), como en clases, porque tuve novias que iban en el mismo salón...

*Luisa:* -¡Ay, qué feo! (risas generales).

*Alex:* -Pero que yo, que me hablaban y nomás querían que estuviera con ellas yo, no pues... las hormonas. O así cuando me iba de pinta y que ella también se iba... (risas generales).

*Alma:* -Me arrepentí, ibas a decir.

*Luisa:* -¡¡Ay, muchachos!!

*Alex:* -Y... pues nomás quería que estuviera con ella y no, como que no...

*Alma:* -No se daban un espacio. Así de "Tu aire, mi aire" y (risas).

*Alex:* -Ni en el salón, porque a cada rato "que ven pa' acá"... y ¡¡no!! Me enfadaba (risas generales).

*Alma:* -No. Quería cotorrear con amigas del salón...

*Karina:* -Amigos...

*Alex:* -Y como que se ponía celosa...

Luisa habla de su actual relación de noviazgo con un chico más grande que ella. Para ella es importante platicar con su pareja, sentirse apoyada y que sea una persona responsable. Además, es importante señalar que la relación de Luisa se da en el marco de una familia que ha desarrollado habilidades para el cuidado de sus hijos y en donde se plantean límites claros:

Tiene 19 y va en cuarto de la prepa. Y aparte de que es más maduro, a mí me ha apoyado mucho. Porque me dice: "No, Luzma, es que no te salgas". Porque le platico así

las cosas y también me apoya mucho. “No si ocupas algo dime y yo busco la manera de ayudarte”, en cuestión también de dinero pero me da vergüenza decirle que sí, ¿verdad?... Porque has de cuenta que el trabaja desde las 9 am y entra en la prepa, como va en una prepa nocturna por su trabajo, pues va y entra a la prepa a las 6:50 pm y ya sale hasta las 10:10 y a las 11:00 cuando llega mi papá dijo que después de las 11:00 ya no me quiere afuera... Porque pues me ha apoyado bien mucho y yo les digo: “pues denme chance, si a mí me ayuda”... Y ya pues...casi entre semana no nos vemos, sólo los fines de semana... Hace como dos meses sí salíamos a comer o a cenar, pero ya no porque cierta persona... la pretenden los amigos de mi novio, no sé si también sus primos pretenden saber que con cierta persona (refiriéndose a Karina su hermana)... Y como la llevan y a ella no le dan permiso de meterse tan tarde, si no nos quedamos ahí afuera, si nos regañan...me regañan a mí por la culpa de ella... No, pues es que siempre nos han dicho que tengamos novios después de los 15...

Luisa explica los planes que tiene con su novio sobre formalizar su relación, sin embargo piensa que ambos deben seguir estudiando y no cancelar algunos de sus planes individuales. Como parte de su futuro concibe la idea de conjugar vida personal, estudios y más adelante el desarrollo en el ámbito profesional:

No, mire, en 5 años, por ejemplo, bueno yo y Kevin hemos hablado mucho sobre casarnos (risas generales) pero ya después de los 22, ya cuando termines la prepa y yo así de ahh... No, pero sí, yo también pienso mucho a los 22, cuando yo cumpla 22 no (inaudible) ya casi. Cuando cumpla 22 hay que casarnos, le digo, pero cada quien hay que seguir estudiando. Y por ejemplo a los 22 yo voy a estudiar, ya si Dios quiere, mi ingeniería que quiero. Y yo ya me vería así bien casada (risas generales), bueno, esperando mi boda, pero siguiendo con mis estudios y después ya poner en práctica todo lo que he estudiado, o sea trabajando. Ya después una familia o algo...

Si bien Luisa plantea la posibilidad de casarse joven es interesante como aún en su plan de vida no contempla la posibilidad de ser madre. En este último testimonio se lee la influencia de una familia mejor estructurada, en términos de los límites, autoridad y recursos para negociar, en las decisiones de su hija adolescente.

Luisa reflexiona más allá de la inmediatez de la vida, quizás por ser la más grande del grupo, y explica la importancia de concluir los estudios que abran las puertas a una autonomía y estabilidad económica para conformar un patrimonio antes de tomar otras decisiones como parte de la planeación de su trayectoria de vida:

*Luisa:* -Así digo yo, quiero terminar mi ingeniería y después trabajar aunque sea poquito...

*Alex:* -Tener tu casa propia...

*Luisa:* -Pues que sirva de algo todo lo que estudié, si no, pues, para que voy a estudiar si luego voy a salir embarazada. ¡¡No, verdad!!

*Alex:* -Tener tu casa propia y todo...

*Luisa:* -Ya tener algo estable en tu vida para que te puedas hacer responsable de todo lo demás, ¿no?

Sobre este mismo tema, ante la pregunta sobre como se visualiza en 5 o 10 años, Alex responde determinado: “Estudiando todavía, quiero estudiar la universidad. Y tener un trabajo por mientras, de mesero o algo así”. La apuesta al futuro es mantenerse en la escuela y combinarlo con un trabajo de medio tiempo para complementar los gastos, pero con la claridad de que sólo sería de manera temporal. Sin embargo en su discurso se escucha la realidad económica de su familia y cómo esto puede comprometer su futuro académico.

Con una mirada positiva, Alma deja ver que visualiza su futuro siendo una persona capaz de sobreponerse a las dificultades y retos que se le presentan en la vida, como una persona resiliente, más allá de los convencionalismos sobre logros académicos:

*Alma:* -¿En 5 años? yo voy a ser una persona que supero todos los retos. Yo quiero que en un futuro yo diga “¡wow!, superé los retos que yo me ponía”, caí pero me volví a levantar... No sé, pasar la secundaria, la prepa y lo que esté en ese momento...

*Karina:* -Estudiando tu carrera...

*Alma:* -Estudiando mi carrera puede ser, pero que yo pase todos esos retos. Y sí yo voy a voltear atrás para ver que hice, nada más es para motivarme y no para “ay, me pasó esto y voy a deprimirme”, sino para motivarme y seguir adelante.

### **Cambios en las familias desde la mirada de las y los egresados**

En este apartado se explica, desde el punto de vista de las y los jóvenes egresados, cuáles son los principales cambios que ellos perciben en sus familias a partir de Mayama.

Estos cambios se encuentran relacionados con el ejercicio de la violencia en la cotidianidad de su familia; las formas de establecer la disciplina y los límites; y en la adquisición de otras herramientas para la gestión emocional que permitan abordar las dificultades de la vida desde otro lugar.

Por ejemplo, para las hermanas Luisa y Karina, su paso por Mayama junto con su familia, ha implicado cambios profundos en el ser, el pensar, el sentir y el actuar:

*Luisa:* -Pues en el tipo de ambiente en el que estamos (refiriéndose a su familia) sí cambió bastante porque, por ejemplo... nosotros cambiamos bastante de todo lo que aprendimos en Mayama. Bueno, yo digo que todos cambiamos. En su forma de ser, de pensar, de convivir, pues de hacer las cosas. Pero en mi caso, yo así cambié, pero a veces platico con mis amigos o amigas así, de lo que yo hice en Mayama, y de las experiencias que he tenido... También para ayudarlos, no para que sólo quede en mí, sino para que ayudarles y vayamos por un lugar bien...

*Karina:* -Porque mucho por el bien es enseñar todo lo que aprendiste...

Ambas hermanas coinciden en la importancia de compartir eso que han aprendido en Mayama a otras personas más allá de sus familias. En ese sentido es interesante leer como las graduadas se asumen también como agentes de cambio entre sus propias redes de amistades.

Por su parte Alma y Paloma reflexionan como sus familias han mejorado en los procesos de comunicación y de expresión de las emociones entre sus miembros, así como la capacidad para poner límites entre estos:

*Alma:* -Yo digo que Mayama sirve de herramienta en esa parte porque nos enseñaron a expresarnos más en mi familia y tener más comunicación. Y si me siento mal decirle a mi mamá y si me siento alegre compartirlo para que luego ya esté alegre. Y si se ve un cambio a una familia que no tiene comunicación a la que le ayudaron a tener esa comunicación que tiene.

*Paloma:* -En que conviven más con su familia que a otra. Que a veces que se separa de sus hijos, dejan que hagan lo que quieran y otras familias no los apoyan.

De manera más precisa, Alma detalla como el trabajo de Mayama con su familia ha contribuido a mejorar la relación de ella y sus hermanos con su madre:

A mí me sirvió también mucho lo que nos enseñaban, así como los temas; me gustaba mucho que viéramos un tema particular por semana y que fueran a mi casa, pues para que mi mamá tuviera más paciencia y supiera más como educarnos, pero sí es cierto a veces hay problemas que te salen de quicio.

Manuel explica como antes de Mayama la violencia era la forma de relacionarse prevaleciente entre los miembros de su familia. Ahora, aunque estas formas no han desaparecido del todo entre sus padres, reconoce que existe un esfuerzo para implementar el buen trato en ellos y una mejor comprensión sobre como relacionarse con sus hijos. Comparte como ha emergido la convivencia y la comunicación para la resolución de los conflictos:

Antes mis papás se peleaban por cualquier cosa, igual yo con mis hermanos. Y ahora ya no, ya se respetan un poco más y saben en qué nos pueden tratar. Y así... Ahora convivimos todos, es que antes no platicábamos como familia y ahora platicamos entre todos los problemas que nos pasan...

Al avanzar la sesión del grupo de enfoque y la confianza, Alex abrió su experiencia de consumo de drogas y explicó como sintió confianza con su familia para abrir el tema. Es interesante la respuesta de sus padres, quienes en principio hablaron con él, para finalmente acompañarlo en un proceso terapéutico:

*Alex:* -De hecho a mis papás les dije... Pos me ayudaron... Pues me apoyaron. Que, pues ahí me echaron una... ¿cómo se dice?

*Karina:* -Plática de 2 horas (risas generales).

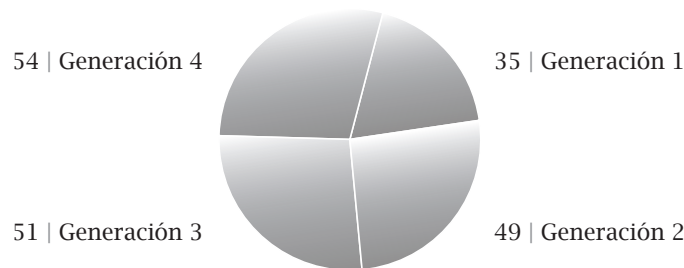
*Alex:* -Hey, y pus (*sic*) me apoyaron y todo eso. Me llevaron a terapias y todo eso.

Esta declaración nos permite entender como el desarrollo de habilidades parentales y la adquisición de recursos por parte de las familias en Mayama, también han servido para afrontar las problemáticas propias de una de las etapas más conflictivas en el desarrollo de una persona, como lo es la adolescencia

### Programa Mi Familia y el desarrollo de habilidades parentales

De 2010 a 2016 han participado en el modelo de intervención de Mayama un total de 189 familias distribuidas en cuatro generaciones, en las cuales se contemplan cinco años de trabajo educativo.

*Gráfica 14*  
*Familias Mayama distribuidas por generación*



Fuente: Elaboración propia (Mayama, 2017).

Como se había señalado, para la evaluación familiar se utiliza la Escala de Funcionamiento Familiar (EFF) para conocer el grado de funcionalidad de las familias, desde la perspectiva sistémica. Este es un indicador de monitoreo importante ya que permite conocer el desarrollo de habilidades parentales que resguarden los derechos de niñas y niños.

Durante la evaluación de línea base con familias participantes en el programa Mayama se observaron los siguientes resultados de manera general y por factor:

*Tabla 3*  
*Porcentaje de familias Mayama funcionales y disfuncionales al ingreso*

	Funcionales	Disfuncionales
Familias Mayama	23.14	76.86

Fuente: Elaboración propia con datos de la Escala de Funcionamiento Familiar (EFF, 2013).

*Tabla 4*  
*Porcentaje de familias Mayama funcionales por factor al inicio de la intervención*

Funcionalidad en	Autoridad	Control	Supervisión	Afecto	Apoyo	Conducta Disruptiva	Comunicación	Afectos Negativos	Recursos
% de Familias Mayama funcionales por factor	47.54	28.15	51.82	45.20	82.73	31.12	16.01	21.77	21.95

Fuente: Elaboración propia con datos de la Escala de Funcionamiento Familiar (2013).

Este instrumento permite establecer una fotografía de la funcionalidad familiar de acuerdo con el ciclo vital en el que se encuentran. El análisis particular de los factores nos muestra cuáles son las fortalezas y las áreas de oportunidad a trabajar con las familias. La tabla 4 nos permite entender cómo el apoyo es uno de los grandes activos con los que cuentan las familias; a diferencia de la comunicación, el manejo de emociones de malestar y el desarrollo de nuevos recursos (habilidades parentales), las cuales son áreas prioritarias a trabajar con las familias de Mayama.

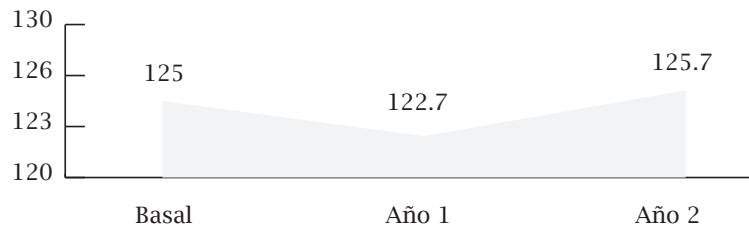
Por otra parte, al llevar a cabo el comparativo de resultados de la evaluación año con año observamos como al paso de dos años de evaluación, a pesar de que los avances no son tan significativos con las familias, existe una tendencia a estabilizarse la funcionalidad de las familias en la medida en que participan en las sesiones de trabajo del programa Mi Familia.

Es importante señalar que esta prueba no fue aplicada desde el inicio de la intervención sino hasta 2014, debido a que la organización no conocía el instrumento. En ese sentido únicamente se cuentan con los resultados de línea base y dos años más. Esto sugiere la necesidad de seguir evaluando el funcionamiento familiar para conocer el efecto del programa en el largo plazo. Los datos también sugieren la discusión sobre cómo los procesos familiares, en comparación con los procesos individuales de niñas y niños, muestran un desarrollo más pausado en el mediano y largo plazo (gráfica 15).

### **Proceso de transformación de niñas, niños y familias Mayama**

Para las familias que participaron en el Programa y que fueron entrevistadas, sus hijos ya contaban con algunas capacidades que en Mayama fueron fortaleciendo: desde elementos básicos como los procesos de estructuración y rutinas que generan seguridad; la toma de conciencia y responsabilidad de las acciones sobre su propio desarrollo y aprendizaje; el manejo emocional para enfrentar y resolver problemas;

Gráfica 15  
Puntajes de funcionamiento en familias Mayama



Fuente: Elaboración propia con datos de la EFF (2013).

el desarrollo de habilidades cognitivas para evitar la procrastinación y el aprovechamiento del tiempo, entre otras.

Magdalena Beltrán, madre de familia, reflexiona sobre cómo sus hijos son capaces de trasladar los aprendizajes adquiridos en Mayama al contexto familiar para gestionar los asuntos y dificultades:

En mis hijos yo les veo muchos cambios, por ejemplo, Julia, ella era bien responsable, se fue chiquita a Mayama y como que allí empezó a abrir los ojos y empezó a decir lo que ella siente y a hacerse responsable; ella sí llegaba al horario de irse a la escuela, hacía lo que tenía que hacer, lo que yo no... Antonio también es responsable y él, al contrario, vi mucho de él porque cuando nos enojábamos, yo y él (su padre), pero nomás de los problemitas chiquitos, me decía: “No, mamá, déjelo”, allá en Mayama nos enseñan que respiremos, que lo dejemos tranquilo y respiremos, un ratito, y se tranquiliza uno y deje que mi papá saque lo que él siente, y hasta yo empecé y no, sí, sí nos funcionó, y a él también.

Algunos miembros de las familias entrevistadas se refieren al concepto de las capacidades como aspectos que poseen las personas y que lo aprendido en Mayama sirvió para descubrir y ejercitar estas potencialidades, para ponerlas al servicio de sus propios planes de vida y no para obedecer a la inercia social del entorno en el que se desarrollan. Carlos Ríos, joven graduado de la segunda generación de Mayama, habla de la ampliación de perspectivas sobre su propia vida y los aprendizajes obtenidos:

...me ha enseñado muchas cosas y sí, también dan muchos ánimos también allí; como, pues, a mí me enseñaron que, pus (*sic*), ¿qué es lo que realmente quieres?; que todo lo que aprendes y ya sabes hacer, realmente ya lo sabes hacer, nomás que es ponerlo a practicar; entonces, éste, ora sí, como quien dice, cada uno viene preparado con lo necesario que va a necesitar en su vida y solamente es descubrir qué es, eso me

enseñaron, a tener bien planteada mi meta, ¿qué es lo que quería ser de mí, grande? Para... pues echarle ganas y no nomás estar estudiando porque los demás le siguen o porque es bueno sino porque tengo una carrera enfrente y quiero lograr una meta, y allí me enseñaron también a ampliarla.

### **Desarrollo de habilidades sociales en las familias: de adentro hacia afuera**

El desarrollo de las capacidades para vivir en comunidad comienza desde el fortalecimiento de los procesos individuales entre los miembros de las familias Mayama. Reconocer y mostrar interés por otros seres humanos y comprometerse en diversas formas de interacción social; la empatía como la capacidad de imaginar la situación del otro y tener compasión hacia ésta; la capacidad tanto para la justicia como para la amistad, entre otras, son algunas de estas precondiciones necesarias para el desarrollo de las habilidades sociales.

Nussbaum (2002) plantea que la afiliación cuenta con un segundo nivel, en donde una vez que se tienen estas bases sociales de autorespeto y no humillación, entonces es posible ser tratados como seres con dignidad y cuyo valor es idéntico al de los otros. También señala que esta capacidad implica estándares mínimos de protección en contra de la discriminación por diferentes motivos tales como raza, sexo, orientación sexual, religión, entre otros (2002: 78-80). Al respecto Magdalena Beltrán, madre, narra como a través del programa ella inició un proceso de fortalecimiento de su autoestima para participar y expresarse con su familia y otras familias de Mayama:

Yo no era buena como para hablar con la gente y gracias a eso que estuvimos o que mis hijos estuvieron allí nos ayudó a nosotros también, porque de allí ya empecé a convivir, a platicar con todo el grupo de Mayama y éste, ya me animó hasta a participar porque no, tenía miedo a hablar, era... me daba mucho miedo hablar porque sentía que lo que iba a decir no estaba bien: todavía, pues, me falta expresar lo que siento, pero ya es un poquito mejor de como estaba.

Este fortalecimiento en la autoestima y seguridad no solamente lo experimentó Magdalena, de igual manera, su esposo Gerardo Fernández explica los cambios experimentados a partir de la participación junto con su familia en el programa Mi Familia:

Pues yo, especialmente para mí, Mayama significa bien mucho, en especial tan sólo para convivir con la gente, para expresar, para platicar de lo que no podía y tener muchas amistades con la gente porque yo no tenía, entonces, para mí se me hizo una cosa especial y muchísimo, que nunca voy a acabar de explicar porque, realmente, a como yo era en mis tiempos atrás a ahorita es muy diferente y mucho. Y ya ahorita ya me expreso con cualquier persona, con cualquier persona puedo platicar normal sin que me dé vergüenza o que me digan: “¡Ay!, está hablando demasiado” o sea, no

me preocupa nada de eso, al contrario, si me dicen que “eres muy platicón”, me dan más ganas de platicar. Porque ya liberé lo que tenía atorado. Para mí Mayama ha sido una escuela que nunca tuve en mi niñez. Para mí fue una cosa especial, convivencia y aparte de la convivencia con todos ustedes, los maestros, también me enseñaron a tener esos valores porque yo no sentía que tenía valores, y allí empecé a conocer los valores, la autoestima, sobre todo lo mal, entonces, dije, no pues estaba mal...

A lo largo del diálogo con las familias, encontramos una constante en el proceso transformativo del desarrollo de habilidades que permitan abrirse paso hacia los demás. Sin embargo, algunas familias comparan su infancia respecto al desarrollo actual de sus hijos y reconocen algunas diferencias. Para Gerardo, su familia de origen jugó un papel determinante en sus procesos de inseguridad, baja autoestima y poca socialización como niño:

Lo que pasa que a la mejor, pos, cosas que (le) metían a mi mamá en la cabeza y mi papá la seguía, entonces yo fui como uno de esos niños, como apartado, muy apartado de todos los de la familia; me hablaban y en vez de ir con ellos yo me metía bajo de la mesa, de la cama, o sea, me escondía... como vergüenza, porque a mi mamá le decían que yo no era hijo de mi papá, y mi abuelita a él (a su hermano) se lo llevaba a su casa a dormir y a mí me dejaba solo, entonces, todo eso a mí se me grabó; entonces yo, como para socializar con la gente...Me costaba mucho trabajo hablar y responderles, sino que siempre me enojaba y entonces trataba de no hablar con la gente...

Plantea como antes de Mayama, esta inseguridad y baja autoestima detonaban en enojo frente a las demás personas. Ahora piensa que programas como el de Mayama, fortalecen la confianza de las personas, en especial la de sus hijos, permitiéndoles acercarse al mundo de otra manera:

...cuando ahora que yo los vi a ellos (sus hijos) que empezaron a ir a Mayama fue cuando empecé a decir: “si hubiera habido más atrás, estas escuelas, no me hubiera pasado a mí esto”; o sea, no estuviera en una etapa encerrado en mi mismo sentimiento, porque no se acaba nunca, tenía mucho tiempo sin platicar con la gente, mucho tiempo; ya de los catorce años pa’delante, empezaba poquito a hablar, pero no así con cualquier gente. Yo veía a la gente con la que podía platicar y con la que no, no.

Magdalena Beltrán, su esposa, reconoce la adquisición de habilidades sociales y autoconfianza en su propio marido como parte de las ganancias durante su participación en el programa: “... es más, maestro (refiriéndose al entrevistador), a él (su esposo) como que le... cuando entraron ellos (sus hijos), a él también le sirvió un poco; fue de sus primeras veces que empezaba a platicar con la gente...”.

### Desarrollo de habilidades para el proyecto de vida familiar

Por tratarse de personas afectadas por la violencia, sumada a las condiciones de pobreza, las familias de Mayama viven procesos de desestructuración e incertidumbre a lo largo de sus vidas. Estas situaciones dificultan sobremedida las tareas de planificación debido, también, a la escasez de recursos económicos, materiales, familiares y personales.

Uno de los elementos que se trabajan durante la fase intensiva y la fase final del programa de Mayama, es la elaboración de un proyecto de vida familiar. Esta tarea, que con ayuda de las capacidades previamente desarrolladas, consiste en la definición de metas, la identificación de las tareas para conseguirlas; los potenciales riesgos y las dificultades que pueden presentarse en el proceso, así como el reconocimiento de los activos con que cuentan para el logro de metas.

Con respecto a la planificación familiar y su paso por la organización, Magdalena reflexiona sobre el significado de la organización:

Para mí, Mayama significa un equipo fuerte que nos ayuda a seguir, que no nos quedemos, pues, allí estables, que sigamos adelante, que sigamos creciendo, que tengamos metas, que lleguemos hasta donde podamos.

Este caminar por la vida de las familias de Mayama se da en un contexto complejo que también implica habitar en colonias que no cuentan con servicios básicos para la vivienda; escasa oferta de espacios educativos, recreativos y culturales para sus habitantes; graves problemas de inseguridad, entre otras.

Sobre este último punto, el elemento de la seguridad en la vida de algunas familias de Mayama cobra un valor preponderante durante el proceso de definición de este plan de vida por ser una de las principales fuentes de estrés para éstas. Por ejemplo, para la familia Fernández Beltrán levantar una barda a lo largo del perímetro de su hogar es una tarea que decidieron incluir en este ejercicio de planificación desarrollado en las sesiones de intervención del programa familiar:

Nosotros hemos tenido nuestro plan de vida que es bardear la casa, o sea, cercarnos con pared y ya llevamos una ele; pero, le decimos, poco a poquito porque como en el plan de vida hicimos la escalerita... que podía haber tropiezos pero levantarnos. Más que nada seguridad para la familia. Porque hay noches en que cuando hay muchas vagancias y borracheras, aquí adelante hay un casinito y hay mucha gente que se arrima que se mete por aquí y hasta se brincan, entonces pues ya si pasan por aquí que pasen y para que no haya muchos problemas de la familia pues tapar, bardear.

Otro aspecto considerado por los Fernández Beltrán en su plan de vida es el ahorro. La familia se planteó esta meta con la intención de comprar un automóvil que les permitiera salir a visitar a sus familiares. Raúl, el hijo menor, y Gerardo, el padre, nos comparten:

*Raúl:* -En mi plan de vida yo puse “Cuando yo y mi apá hacíamos ladrillos le puse que íbamos a ahorrar (inaudible) para comprar una camioneta”... Ajá e irnos con mi abuelita... a San Pedro.

*Gerardo:* -Es un municipio de aquí de Jalisco, nomás que está en los linderos de Colima y Jalisco, es costa, de Ciudad Guzmán pa'bajo. Es que ya tenemos tiempo que no vamos y antes lo llevaba cada dos o tres meses, pero estaba más fácil, pero ahora ya no hemos podido ir seguido.

Como podemos ver en esta familia, la participación de los hijos en el trabajo dentro de las ladrilleras es un elemento importante, en términos económicos, para el logro de sus proyectos de vida. Sin embargo, durante la entrevista también se puede ver cómo continuar estudiando es importante para hijos y padres. Por ello la necesidad de compaginarlo con el trabajo infantil, incluso el trabajo doméstico no remunerado como en el caso de Julia, la hija menor: “voy a sexto, es más difícil y también cuidar a mi hermanita...”.

A pesar de que los Fernández Beltrán es una familia que intenta dar un trato igualitario a sus hijos, en este último comentario todavía se asoman resquicios de la inequidad de género. Incluso en el proyecto de vida personal que desarrolló Julia en Mayama, en donde ella explica: “quiero ser maestra de preescolar, porque los niños me gustan”, se legitima el rol que aún persiste en el caso de las niñas en el entorno de las familias de Mayama. Romper estos estereotipos sociales es una tarea fundamental en el trabajo con niñas y niños para alcanzar una equidad de género sustantiva.

Otra familia, los Fernández Esparza comparten también la idea de comprar una camioneta como parte de su plan de vida. Resulta interesante como, al igual que la anterior familia, su deseo de tener un vehículo era para el esparcimiento de la familia y poder salir de la rutina cotidiana:

El plan de vida lo hicimos... ¡dos!, sí dos... ¡no!, hicimos como tres y de tres hemos logrado dos... Comprar la camioneta (una de sus metas)... Fuimos a pasear... Para irnos a pasear y para trabajar... Sí, porque es para que revuelve la mezcla.

Ambas familias trabajan en las ladrilleras e involucran a algunos de sus hijos en el trabajo, sobre todo a los más pequeños. Como ya se había mencionado, la escasez de tiempos de esparcimiento y convivencia quizás sean los detonantes de esta necesidad tan grande por salir de la rutina del trabajo, sin embargo también se debe reconocer que los Fernández Esparza son una familia que privilegia el tiempo de convivencia junto con sus hijos:

Pues comprar la camioneta e irnos a pasear con mi hermana. Nos falta una, que queremos irnos a Zacatecas, ora pa semana santa... Pues nos vamos a ir a vagupear, ahí a los cerros, es que está bien ahí en los cerros, ellos (se refiere a sus hijos) se van a ir de cacería; a mis papás y a ellos les gusta andar, por eso queremos ir.

El plan de vida de esta familia también incluye el apoyo para que sus hijos continúen en la escuela. Lizbeth, la hija mayor, narra como este apoyo por parte de su familia, también ha creado expectativas diferentes en ella:

Porque me dan muchos consejos y me hacen ver las cosas de la vida, y ellos quieren que yo haga la vida de otra manera, porque, bueno, aquí donde vivimos casi la mayoría de las muchachas se van con un mariguano y así, y luego luego salen embarazadas y luego las dejan y así, y gracias a, pos, tantas experiencias que he visto, y así, y los consejos que ellos me dan...

Lizbeth, como parte de su proyecto de vida, no descarta la posibilidad de formar su propia familia, sin embargo ella afirma que su deseo, al igual que el de su madre, es romper con el estereotipo de familia que se ha construido en su contexto y formarla desde una perspectiva de autonomía y responsabilidad:

Y luego, aparte, yo quiero que mis hijos, así, si yo me llegara a juntar, y si no llegara a funcionar mi relación, yo tener con que sostenerlos; o si llegara a quedarme con hijos o (inaudible) pues educarlos adelante y que sean diferentes ...Y no quiero llevarle a mi mamá más carga, a mis papás, porque me ha tocado, bueno en nuestra familia sí hay... tenemos que salen embarazadas y luego las dejan y ahí están con mis abuelitos y las mantienen, y así, y pues mi mamá no quiere eso para mí.

Por otra parte, la familia González González también considera importante la continuidad en los estudios, sin embargo Adela, madre, compara las expectativas de sus dos hijas: Paula que participó en el programa Mi Desarrollo y Tere quien debido a su edad sólo participó en el programa Mi Familia. Ella nota diferencias en las expectativas académicas y ambición de sus dos hijas, a pesar de que Tere es mayor y no tiene algún tipo de capacidad especial, atraso mental moderado, como Paula:

Sí, porque fíjese, yo con el hecho de que ella (Paula) diga que quiere estudiar, que quiere ser algo, a mí me gusta mucho... Cosa que Tere nunca me dijo y supuestamente ella es la que está bien y pues ella no; hija, le decía yo, qué vas a estudiar y me respondía que no sabía "no sé, no sé" y no sabe. Y ella sí me dice, me dice de hecho que quiere ser doctora, para curar a los niños; me ha dicho que quiere ser ¿qué?, ¡ah! que quiere trabajar en la televisión, ¿usted cree? Jajajaja...

Al parecer la participación en el programa Mi Desarrollo propicia una amplitud de expectativas en niñas y niños que, a diferencia de los hermanos que únicamente participan en el programa Mi Familia debido a diferentes razones como la edad. Al parecer esto facilita la definición de manera más concreta los proyectos de vida individuales.

También dentro de los planes de Adela se encuentra iniciar su propio negocio. Ella, junto con Erika Ríos, han liderado a otras mujeres para iniciar un proyecto común:

Emprender, quiere decir algo que yo voy a empezar a hacer y lo voy a hacer ¿sí o no?... Yo pienso que no somos los mismos. Yo creo que el vivir de cada día nos va dando una escuela y mire, hablando de Mayama, a mí Mayama me ayudó mucho, porque allí empecé; como que antes, yo era más insegura, más insegura yo de todo y allí creo que aprendí a que yo también puedo hacer cosas yo sola; yo tenía miedo a hacer cosas, o sea, yo sí intentaba, pero me tenía miedo...Yo tengo cincuenta y ocho años... como que ya la gente grande ya no tenía qué hacer y aprender cosas, como que ya no tenía que emprender cosas y Mayama me enseñó que sí se puede y sí puedo...He aprendido, que tengo que luchar y aprendí que sí se puede, sí se puede, y que no tenemos que... ¡ah!... que caernos, que tenemos que levantarnos, que una caída no es el fin sino que es volver a empezar y vamos pa'riba, una enseñanza y que si no se puede, otra vez lo intento.

Adela narra su proceso de empoderamiento y cómo éste ha servido al emprendurismo que la impulsa en la búsqueda de nuevas alternativas económicas y a romper los estereotipos sociales en torno a las personas mayores.

### Desarrollo de las emociones en los entornos familiares

Para Nussbaum esta capacidad refiere a la posibilidad de tener vínculos afectivos con otras personas; amar, cuidar y sentir en condiciones de reciprocidad, aún a pesar de la ausencia de los otros; en general, experimentar cualquier emoción, incluso aquellas que generan malestar. En general poder desarrollarse emocionalmente sin las trabas de los miedos y ansiedades abrumadores, ni por casos traumáticos de abusos o negligencias (2002: 78).

Durante la entrevista con los Fernández Beltrán, ellos hacen un recuento de los principales aprendizajes en Mayama. Padre, madre e hijo hacen una recuperación de diferentes emociones lo que pone de manifiesto la adquisición y apropiación del vocabulario emocional:

*Raúl:* -Yo aprendí mucho a dibujar, colorear y en las computadoras, en los pensamientos... ¿cómo se llaman?, cuando juegas a las caritas que están tristes, enojados... ¡Ándele! Las emociones... La de rencor, resentimiento, la de... ¡Ándele! Resentimiento, enojo, cariño...

*Gerardo:* -¡Ira!

*Magdalena:* -... yo también aprendí cositas...

*Gerardo:* -No, sí...

*Raúl:* -¿Cuáles son?

*Magdalena:* -Cariño, amor, ternura...

*Raúl:* -Epatía... ¿Empatía?

La adquisición de este vocabulario emocional es un primer paso en el proceso de alfabetización emocional que se trabaja en el área de *Yo siento*. Un segundo momento significaría la apropiación de este vocabulario para la expresión cotidiana de las emociones que se experimentan. Por ejemplo, en palabras de la madre, ella explica cómo ante los conflictos al interior de su familia, gracias al programa Mi Familia, logró adquirir la confianza y asertividad para expresar su malestar ante estas situaciones, tanto con sus hijos como con su pareja. Ella habla de una incapacidad para resolver los conflictos a nivel familiar anteriormente, lo cual redundaba en frustración por no poder encontrar la raíz del conflicto para atenderlo:

Y también al igual, aquí en mi familia, me ayudó, porque nos enojábamos y yo me quedaba con el enojo, no lo sacaba, no decía ni porqué estaba enojada ni qué es lo que yo sentía y ahora no, ahora sí ya me atrevo a decirles a mis hijos lo que no me gusta o a él “mira, Gerardo, es que esto lo tenemos qué hacer así, hay que hacerlo de esta manera”, y hablamos y todos ya coincidimos en algo mejor y seguir mejor. Y es que eso sí me ayudó mucho porque cada quien, no pos, antes de que entráramos, cada quien se iba por todo y por ningún lado y nunca se aclaraba y nunca se aclaraba porqué está pasando esto. Y yo eso sí, le doy gracias a Mayama que me ayudó mucho en eso.

Este testimonial nos permite entender como gracias a la alfabetización emocional esta familia ahora cuenta con otros recursos para enfrentar enredos emocionales que anteriormente las personas preferían evitar, quizá para eludir el conflicto.

Incluso para Raúl Fernández, hijo menor y joven graduado, él ahora se siente capaz de identificar algunas situaciones en la escuela que lo atemorizaban y cómo ha logrado tomar el control de sus propias emociones, lo cual le permite participar con mayor seguridad:

Yo antes les digo, yo saqué lo de mi mamá o lo de mi papá, porque antes me decían participa a bailar o a explicar algo frente a todos los alumnos cuando es la kermes, cuando es día de la patria o eso, y que me dicen que si quería bailar y que digo sí y ya, pero yo tenía miedo y saqué el miedo y ahora ya no tengo miedo a nada.

Más allá de su entorno familiar cercano, Gerardo, padre, narra como incluso ha logrado romper una barrera emocional y de comunicación con su propio padre, a pesar de llevar más de 5 años sin hablarse. La madre reflexiona cómo el programa ha impactado no sólo en sus hijos sino también en su pareja:

*Gerardo:* -Sí. Tan sólo con mi papá yo no platicaba. Era muy difícil que él hablara conmigo o que yo hablara con él. Era demasiado difícil. Y tenía mucho que no platicaba conmigo, cuando menos seis o cinco años.

*Magdalena:* -Por lo mismo que tiene, casi lo (inaudible) trataron...

*Gerardo:* -Cinco o seis años tenía conmigo que no platica.

*Magdalena:* -Por eso le digo que sirvió. Él entró ya más grande, ellos entraron de chiquitos, pero entraron casi a lo mismo: a aprender, a sacar lo que sienten, sus emociones.

En el caso de los Fernández Esparza, para la hermana mayor Lizbeth, ella reconoce una mayor apertura por parte de sus hermanos para expresar sus emociones y de las situaciones que se les presentan en el día a día:

Pues sí, sí hubo muchos cambios, más que nada, pos, en mis hermanos... Antes, no sé, como que no se respetaban entre ellos y así, y ahora como que tienen más comunicación entre ellos y, pues, no sé, ya como que se abren más con nosotros a platicarnos cosas y así, y antes no; antes se guardaban lo que sentían y todo y ya ahora no.

Al platicar sobre su participación en los talleres organizados por Mayama, Raquel, madre de los Fernández Esparza, pone en evidencia su propia adquisición de vocabulario emocional y como eso le da mayor claridad para comprender el porque de su inseguridad al participar en estas actividades:

Bueno, en esa parte yo digo que Mayama también me ayudó mucho en eso, porque antes a mí me hablaba la gente y como que (inaudible), y como que me hablaban, como que así, cuando ya ¿se acuerda cuando hacían los talleres?... Que de... sea, hay cosas que a mí me preguntaban y yo decía: "ay no, ojalá y que no me pregunten nada", como que tenía miedo... ¡Hey! Pena y vergüenza (inaudible) y ya de cuando se hicieron los talleres de Mayama, que empezamos a ir, no, yo ya, ahí, ya cuando sentí yo más que ya me (inaudible) para hablar y ya no me daba pena de que me preguntaran... Confianza. Ya porque decía yo "pos si me preguntan y no contesto ni modo que me vayan a golpear, me vayan a matar o ¿qué me van a hacer?", pos no, ¿verdad?... Y no, yo... ya de ai paca ya, así, cuando íbamos a los talleres que ya quedaron más, como confianza, cuando ya ve que se hizo el de la salud y luego se hizo el de drogadicción y luego... el de... el de la felicidad y todos esos y ya...

Adela García, madre, da su propia definición de resiliencia y explica como ella ha aprendido a recuperarse cuando las cosas no se logran como se pensaron o cuando se atraviesan dificultades:

He aprendido, que tengo qué luchar y aprendí que sí se puede, sí se puede, y que no tenemos que... ¡ah!... que cayernos, que tenemos que levantarnos, que una caída no es el fin sino que es volver a empezar y vamos pa'riba (*sic*), una enseñanza y que si no se puede, otra vez lo intento.

Finalmente Carlos, hijo mayor de los Ríos Paredes y joven graduado de Mayama, habla de cómo las emociones son cosas que él experimentaba todo el tiempo y cómo al no saber nombrarlas le dificultaba comprender lo que le sucedía, controlarlo y en consecuencia actuar para resolver:

Pues también mucho porque, pues, sinceramente, allí me enseñaron todos los valores, yo no conocía mucho... Como lo de resiliencia y todo esos valores... es que no me acuerdo también mucho; que la angustia, bueno eso sí... Las emociones, emociones, y... o sea, bueno, sentías las emociones, pero no sabías como se llamaba...y eso es lo que a mí me gustaba... Para identificar qué es lo que siento y cómo puedo arreglarlo, no sé, cómo controlarme también y, pues, así me ha ayudado mucho eso.

### **Desarrollo de habilidades para la imaginación y el pensamiento**

Nussbaum (2002) define esta capacidad como la posibilidad de utilizar los sentidos, la imaginación y el pensamiento de formas intencionadas, creativas, producto de una educación adecuada, incluida el alfabetismo, las matemáticas y las ciencias en general. El uso de la imaginación y el pensamiento para la creación de obras auto-expresivas, así como la participación en eventos de distintas índoles: religiosos, artísticos, culturales. En pleno ejercicio de la libertad de expresión y en la búsqueda del sentido propio de la vida.

En ese sentido, para la familia Flores Esparza, tanto el padre como la madre reconocen una mejora sustancial en el rendimiento académico de su hijo Fernando y en los procesos de lectoescritura de éste a partir de la intervención de la organización:

*Antonio:* -Pues me significó mucho, éste, le ha ayudado mucho a Fernando, en la parte de Mayama. Fernando no se quería superar muy bien en estudios y le doy gracias a Mayama, este, Fer ya se superó...

*Raquel:* -Sí. Sí.

*Antonio:* -Ha mejorado mucho.

*Raquel:* -¡Para leer! Porque no quería leer...

Para Armando Fernández, graduado, el programa Mi Desarrollo de Mayama le ha significado un complemento para la mejora en su desempeño en materias de la escuela, incluyendo las matemáticas. Durante su estancia en el programa se trabajan funciones cognitivas básicas, las cuales están asociadas al aprendizaje de la aritmética. También menciona su mejora en otras materias que podrían estar asociadas a la intervención:

Pues un apoyo de... como de educación para seguir avanzando, como que era, como que una guía para aprender más en la escuela... En formación cívica y ética y en lo de los valores y eso, y en... matemáticas.

Para Adela González, madre, los cambios que se han producido en su hija Paula han sido a nivel del pensamiento y del desarrollo madurativo. A lo largo de la entrevista ella reconoce como su hija ha ido adquiriendo habilidades que contribuyen en su autonomía ante tareas cotidianas en casa: “Entonces, yo digo que ha cambiado mucho, y yo siento que cada día como que va pensando mejor las cosas, como que va madurando más”.

Bernardo Ríos, graduado, en sus propias palabras explica como a partir de su participación en Mayama ha mejorado el aspecto académico, particularmente en aritmética:

... antes no sacaba buenas calificaciones y ahora sí, y ya... Porque no sabía dividir, no sabía algunas cosas que nos ponían en la escuela, por eso sacaba malas calificaciones... Pero, todavía no aprendo a dividir, todavía... pero la otra vez hice unas divisiones y sí me saqué bien... Sí. En los trabajos que a veces, unos nos ponen a pensar mucho, o sea, y ya se nos quedan grabadas las cosas.

Magdalena y Gerardo Beltrán explican las habilidades de su hija pequeña Julia y de su gusto y creatividad para producir diferentes objetos:

Le gustan mucho las manualidades a Julia, mucho. Había un programa en la tele y ni quien la despegue de ahí y ve todo lo que hacen: los jarrones, las alcancías, los bordados, flores, todo eso y ella apunta cómo lo están haciendo y después lo hace.

### Acciones de las familias para proteger derechos de la infancia

El modelo de intervención de Mayama, contempla la garantía de cinco derechos fundamentales de la infancia: 1) Identidad, 2) Educación, 3) Familia, 4) juego y 5) Vida libre de violencia. Respecto al derecho a la identidad, ninguna de las familias seleccionadas para este estudio requirieron el acompañamiento de la organización para el registro de nacimiento de alguno de sus miembros, especialmente sus hijos. Es por esta razón, quizás, que durante las conversaciones con las familias no haya emergido el tema.

#### Educación

Tomando como referencia la metodología para medir la pobreza en México que emplea el CONEVAL (2013), las condiciones estructurales de pobreza multidimensional a las que se enfrentan las familias Mayama son complejas. En la parte *económica*, como antes se había mencionado, el ingreso diario *per cápita* por familia es menor a 40 pesos. Estos ingresos colocan a las familias Mayama, de acuerdo con la metodología del CONEVAL, por debajo de la línea de bienestar mínimo, la cual establece que en zonas urbanas el valor de la canasta alimentaria asciende a 1,120 pesos mensuales.

Siguiendo esta misma metodología, respecto al indicador de carencia social *Rezagado educativo*, éste señala que un hogar se encuentra en esta situación cuando los

miembros de la familia entre 3 y 15 años no asisten a la escuela. Mientras que con respecto a la población de 16 años o más, los nacidos hasta 1981 cuentan con la primaria completa, y los nacidos a partir de 1982 tengan la secundaria completa. En el caso de las familias Mayama, respecto al indicador de rezago educativo, el promedio de escolaridad entre las madres, padres y en general adultos cuidadores, se encuentra en primaria trunca.

El capítulo decimo primero, artículo 57 de la Ley General de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (LGDNNA) establece que es obligación del Estado, en sus tres niveles de gobierno, garantizar la consecución de una educación de calidad, así como el acceso a ésta en condiciones de igualdad sustantiva y garantizando la permanencia de niñas, niños y adolescentes a través de: a) programas adecuados a su desarrollo y madurez; b) garantizar la gratuidad de la educación pública; c) garantizar la disposición de infraestructura, equipamiento y recursos en general; d) evaluación docente; e) establecer acciones afirmativas a favor de niñas, niños y adolescentes en situaciones de rezago educativo y de mayor vulnerabilidad; f) atender aquellas situaciones que violenten el derecho a la educación; g) administrar medidas disciplinarias que no atenten en contra de la dignidad humana; h) erradicar prácticas pedagógicas discriminatorias; i) difundir los derechos humanos de la infancia; y j) propiciar la cultura de paz y legalidad, entre otras.

Sin embargo, el discurso político contrasta con las prácticas que suceden en las escuelas que se encuentran en los contextos de las familias y niños Mayama. Estas condiciones incluso han llevado a Mayama a desarrollar una intervención denominada Mis Derechos que, entre sus objetivos, también se orienta a atender las necesidades de niñas y niños en situación de rezago educativo y riesgo de abandono escolar. Esta intervención incluye procesos de apoyo académico, así como habilidades sociales que les permitan sostenerse dentro del sistema educativo formal del estado de Jalisco. Adicionalmente, estas acciones incluyen procesos de gestión para abrir espacios en las escuelas para la reinserción de alumnas y alumnos, ya que la oferta educativa resulta insuficiente ante el crecimiento y explosión demográfica que ha sufrido la zona en los últimos años.

Teniendo en mente este contexto, a pesar de esta condición, las familias de Mayama entrevistadas señalan la importancia de la permanencia y continuidad de sus hijos en la escuela. Incluso algunos de los padres y madres reflexionan sobre las dificultades a las que se enfrentaron ellos mismos al no contar con estudios.

Por ejemplo, Gerardo Fernández Beltrán, padre de familia, habla de la intención de apoyar a sus hijos para continuar en la escuela. Refiere cómo el ciclo vital actual de su familia, en términos de su estructura, permite que él pueda seguir apoyándolos en los estudios. Se remite a su propia infancia y cómo la premura económica y el trabajo infantil impidieron que él pudiera seguir estudiando para lograr una profesión:

...yo, como les digo, si a mí me hubieran dejado estudiar yo no estuviera ahí trabajando (como niño); a mí me gustaban mucho las matemáticas, entonces, yo decía, si

a mí me hubieran dejado estudiar yo quería ser contador privado; yo dije, si ustedes (sus hijos) aprovechan el estudio hay muchas carreras, aprovechen les dije porque no todo el tiempo es igual. Yo, por mi parte, sí hubiera querido haber estudiado, pero no me dieron los ánimos ni las alas, ni nada, al contrario me las cortaron en cuanto salí de la primaria... “¡usted ya no estudia!”.

Fernández explica cómo a pesar del potencial y capacidades que tenía como estudiante, las condiciones económicas de su familia no le permitieron que permaneciera en la escuela y cómo esta decisión generó inconformidad, frustración y resignación en él. Después hace un recuento de cómo sus compañeros de escuela, ante condiciones estructurales similares, fueron tomando otras decisiones complejas en sus vidas:

... cuando me dijeron eso (que no podría continuar estudiando) me sentí bien mal, porque cuando salí de la primaria la misma maestra me dijo, “mira, vete a inscribirte a la secundaria ya, porque vas bien”. Y sí, yo iba bien contento a la casa, cuando llegué a la casa me dijeron “no, no, no”, pues bien pesado que sentí y yo dije: “no, pues ni modo”. Entonces, todos mis amigos, todos los que estaban en el salón, unos sí estudiaron, otros andan metidos en la droga, otros ya están muertos, pero, dos o tres de los que conozco sí andan haciéndole al triste todavía.

Es evidente que ante estas condiciones de vida adversas, siguiendo la inercia social de su entorno y sin una intervención desde el sistema familiar, las probabilidades de abandono escolar por parte de las niñas y niños se incrementan y las consecuencias de estas decisiones se complejizan. Sin embargo, desde las familias Mayama, también existe un cambio en sus propios sistemas de creencias en torno a la continuidad escolar.

El mismo Fernández, refiere cómo ante la complejidad económica que implica el crecimiento de su familia, están priorizando el ingreso necesario para financiar la educación y el esparcimiento, incluso hace mención sobre cómo ha dejado de consumir alcohol en beneficio de la educación de sus hijos:

Sí, ya son más gastos, porque cuando nomás estaba él (refiriéndose a Raúl) y Antonio (sus hijos más grandes), pues no eran gastos, estaban chiquitos, no estaban en la escuela, él estaba en el kinder y él estaba en la primaria, entonces, ella todavía no nacía (la siguiente hija)... pues, era, como quien dice, un pastelito fácil y agarrábamos y nos íbamos... Pero yo no creo que es malo, dije, y que porqué, pues porque no estamos gastando en tomadera y malos vicios pa los hijos, estamos haciendo viajes para visitar a mamá y no para otra cosa.

En ese mismo sentido, la familia Fernández Beltrán, está convencida de que mantenerse en la escuela es una buena apuesta, respetando también las decisiones de sus hijos para alcanzar su autonomía:

El plan de nosotros es construir el bardeo (de su casa) que decimos, y el plan de estudiar para que ellos aprendan, sean mejor que nosotros... Salir adelante... Seguir motivando que estudien ellos, lleguen, puedan y quieran... Hasta que sean suficientes, hasta que ya se decidan por ellos mismos, que ya sepan valorarse ellos solos.

Para otras familias como los Fernández Esparza, es una realidad la necesidad de involucrar a sus hijos en el trabajo en la ladrillera, como una estrategia para complementar el ingreso familiar. Sin embargo se nota una preocupación del padre, Antonio Fernández, al hablar de cómo considera el trabajo del ladrillo un quehacer algo “pesado” y desea que sus hijos continúen estudiando para encontrar mejores oportunidades de desarrollo laboral: “Hijo, tienes que estudiar. Tienes que ser alguien en la vida. Tú tienes que superarte, pa’ que no agarres un trabajo pesado, que algo más livianito pa’ que no te forces tanto”.

Para Raquel Fernández, madre de familia, el deseo de ver a sus hijos en una vida diferente respecto a la propia, forma parte de su plan de vida familiar, en donde prevalezcan otras condiciones respecto a la calidad de vida, en donde sus hijos puedan tener otras expectativas laborales y condiciones generales para su desarrollo:

Yo mis planes en mí, yo quiero que, pus, (*sic*), que ellos se mejoren en estudiar y que le echen ganas, para que un día en la vida sean alguien y este... no cómo andamos nosotros... Pues de ladrilleros, haciendo ladrillos. Y es bien pesado... ¡Ay!, pus (*sic*) mire, de que en la mañana, ir mucho frío... si no acaba temprano ya lo agarra el solazo, como ahorita el aigronazo y este... como ellos, es lo que yo les digo: “mírenos, cómo a veces nos vamos nosotros, a veces ya bien tarde, si no terminas viene uno bien picado por los zancudos, ya el frío, ya la noche”... Es lo que yo les digo “si ustedes, yo quiero...no le hace que yo ande hasta descalza, como sea, y ayudarlos económicamente, como yo pueda, para que ustedes le echen ganas estudiando”.

El establecimiento de un proyecto de vida, en el tema de la educación, está teniendo un efecto positivo en las decisiones de los adultos para apoyar a sus hijos, pero también en el cambio de perspectiva de los propios jóvenes. Para Lizbeth, hija mayor de los Fernández Esparza, el mantenerse estudiando es uno de sus mayores retos a pesar de las dificultades económicas por las que atraviesa su familia. Sin embargo, también el impulso que le imprime su madre para sostenerse en la escuela, ha llevado a esta joven a terminar la preparatoria y con ayuda de un trabajo de medio tiempo, tiene en mente la posibilidad de ingresar a la universidad:

Todo el tiempo me ha gustado estudiar... desde que estaba en el kinder y ¿sabe?, no sé, a veces sí decía, no, mejor ya no voy a estudiar y mejor me voy a ponerme a ayudarles a trabajar, para sacar adelante a mis hermanos, pero no, me decía (su madre) que no, me decía que estudiara, que ellos sabían cómo sacar adelante y pues dije: “no, pues tengo que aprovechar que me están dando estudio y todo y, pues, no defraudar-

los” y por eso, pues, ya de ahora que salí de la prepa, dije: “no, pues ya ahora sí ya me voy a poner a trabajar y a ayudarles” y mi mamá dice que no, que siga estudiando, y pues dije bueno. Y yo sí tenía pensado buscar un trabajo y estudiar, pero estuve viendo posibilidades, pero casi la mayoría de los trabajos eran de turno completo. Y por eso dije, bueno un tiempo trabajo, guardo dinero y ya junto para estudiar y, según yo, tenía planes para hacer trámites en septiembre, quería hacer en febrero, este mes, pero dije no, no voy a poder y dije, mejor en septiembre, ya ahora sí, hago trámites para seguir estudiando.

Al igual que los Fernández, la familia Ríos Paredes dentro de su plan de vida familiar, ven el tema de la educación de sus hijos como algo muy valioso. Incluso para Erika, madre, el hecho de que su hijo Carlos haya alcanzado los estudios, a nivel preparatoria, es algo que rebasa por mucho las expectativas propias:

Sí. Pos, bueno, Dios puso todo en medio y ya se nos dio lo del carro y ahorita vamos sobre lo del negocio que es lo que (inaudible) a mi esposo, tener un negocio y luego de allí, pos, este que mis hijos terminaran de estudiar, los que pudieran, si Dios lo permitiera también, terminar su estudio y pues yo sí me siento bien orgullosa de que si César quedara en la prepa y terminara, pos, como dice mi esposo ni yo ni él tuvimos estudio y pos, no sé qué siente él, pero yo cada etapa que van pasando mis hijos sí me siento muy orgullosa de ellos, porque es cosa que yo no, pos no pude. O César, que no se me olvida que me diga que lo mande a la secundaria casi lloraba porque... (hay sonrisas de todos)... Sí, y Omar pos igual y digo, pos gracias a Dios, ¿no?, que van pasando etapa por etapa y, cosa que yo no pude hacer, pero pienso que más tarde yo también, este, puse en el plan de vida que a mis treinta y cinco, que también yo... si Dios me permitía, pus (*sic*), terminar la secundaria y si no pus (*sic*) nomás la primaria.

Erika habla de cómo sus hijos mayores abandonaron la escuela ya que se vieron en la necesidad de incorporarlos al comercio informal como una estrategia para cuidarlos y, al mismo tiempo, a través de su trabajo, complementar el ingreso familiar. Sin embargo con sus hijos menores, aquellos que asistieron a Mayama, la historia está cambiando:

...ah, en esa pos sí hemos cambiado (como familia) también, porque ya mis hijos ya no los llevo a vender porque los dos más grandes, por ejemplo a Carlos, le tocó poquito, íbamos a vender y ellos no los tenía aquí yo... No (los llevaba al trabajo) para que no se quedaran solos en casa. Pero en parte, bueno a los dos grandes, pos, sí le sirvieron de que me ayudaban a vender, pero no terminaron la escuela, ya no terminaron, ya ellos, pos ya... como les digo, ora sí que su papá trabaja, trabaja tu papá para que ustedes no falten a la escuela; yo hago lo que puedo para que vayan a la escuela, ya no trabajan, no hacen nada, les digo échenle ganas para que sigan adelante, salgan adelante.

Si bien la situación económica de la familia Ríos Paredes ha mejorado, también es real que en la familia existe una perspectiva más amplia sobre la educación y el futuro de sus hijos:

Pero llegó un tiempo en la escuela, también seguido, me daban quejas de él (su hijo pequeño Oscar) y yo pensé que ya no iba a terminar el sexto, porque no pasaba ni una semana que ya me mandaba hablar el maestro y ya me...se portaba mal en el salón y que no llevaba tarea y, pos, sí le pensé mucho a meterlo a la secundaria, porque, dije, si él orita es así, porque había tenido la experiencia de Carlos y, dije, no pos sí me va a hacer lo mismo, pero no, pos dije yo le doy esa oportunidad. Orita, pos, ha cambiado mucho, tanto en la escuela ya es responsable, ya es todo; diario llega y me dice “mira, mi diez que me he sacado... mira, mi diez que me saqué”.

Ahora Carlos, uno de los hijos mayores de los Ríos Paredes, después de un primer intento fallido por ingresar a la Preparatoria No. 16 de la Universidad de Guadalajara, finalmente ha ingresado a la preparatoria Pedro Arrupe, institución educativa de alto rendimiento y tiempo completo que “propone un nuevo proyecto de vida para los adolescentes provenientes de esquemas sociales y económicos poco favorables” (Osorno, 2016):

...todos los trabajos que se les pidiera o que si le hiciera falta un cuaderno, o sea, todo lo que él ocupe para el estudio, necesite estudiar y hacer la tarea que ahí (bachillerato Pedro Arrupe) se los van a dar... Ajá, todos los materiales y que computadora, que había laptops para... pero que siempre y cuando que ellos se hicieran responsable y los cuidara, pero lo del camión, pos no, no sé habló de hecho, creo que preguntaron que sí tenía otro tipo de beca él, y le dije que por el momento no le puse, porque como él ya no fue en la prepa el año pasado, pos ya no le sirvió... Entonces, mi pregunta también era si en caso de que él se quedara ahí, podía entrar esa beca o no sé ahí, no sé... En esa beca separa los camiones por si quiera o no, creo serían cuatro camiones al día para tomar dos y no perder las clases.

Para los González González, el término de la intervención de Mayama no significa el final de los procesos formativos de su hija Paula. A pesar de la condición de atraso moderado que presenta su hija, la madre Adela, sigue buscando opciones para que Paula continúe estudiando la secundaria y otras alternativas de educación no formal que complementen sus capacidades. Su paso por Mayama ha sensibilizado a la familia en la importancia de la educación para el desarrollo de su hija:

También va a tener el lunes, por la mañana, esa actividad en la secundaria... Del INEA, creo, tengo entendido que es INEA (secundaria)... Creo que iba a ir los lunes y va a estar trabajando con los libros en la casa, parece que eso entendí... Con las clases de

inglés ella tiene ya... ¿cuántos años?... pues ya lleva un buen rato... creo que va a ajustar dos años, sí, en marzo va a... (el padre comenta de nuevo)... Para Ángela encontré que ahí puede estudiar, le encantaron las piñatas a ella, y ella estudia dos horas de piñata y otros dos horas de computación (software de diseño como Photoshop, Illustrator y Corel Draw) el miércoles.

### *Familia*

De acuerdo con el artículo 13 de la Ley General de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes se nombran de manera enunciativa más no sustantiva los derechos de éstos. De manera específica, en el capítulo IV, artículo 22 se establece que las niñas, niños y adolescentes tienen derecho a vivir en familia y que la falta de recursos no estará considerada como un motivo suficiente para que sean separados de su familia de origen o de los familiares con los que conviven, ni causante de la pérdida de la patria protestad. Incluso aún teniendo dificultades para atender a las niñas y niños de forma permanente, un recurso para las personas que viven en extrema pobreza es apoyarse de otras personas para su cuidado, siempre y cuando, niñas y niños se encuentren libres de violencia y les provean de cuidados para su subsistencia.

En todo caso esta nueva ley establece que son las autoridades, en sus tres niveles de gobierno, quienes están obligadas a establecer políticas de “fortalecimiento familiar” para evitar la separación de niñas y niños respecto de quien cuenta con la patria protestad. Sin embargo es de llamar la atención que este último punto se establece de manera muy general y vaga en la parte final del artículo 22, dejando ver la ausencia de políticas y programas sociales con enfoques preventivos, que fortalezcan las capacidades y habilidades parentales, que permitan el desarrollo integral de las niñas y niños, así como el resguardo de los derechos de la infancia. Es en este punto en donde cobra importancia el trabajo subsidiario que hace Mayama (y otras organizaciones de la sociedad civil) ante una responsabilidad que por ley le corresponde al Estado mexicano.

Como se explica anteriormente, el contexto socioeconómico y cultural de las familias que participan en Mayama es complicado, las dificultades económicas obligan a las familias, en muchos casos, a incorporar a sus hijos en el mercado laboral informal como una estrategia para solventar la economía. Sin embargo para algunas familias de Mayama, esta experiencia con los hijos mayores, sumado a la intervención de la organización, permite reflexionar sobre la responsabilidad de la familia en garantizar un entorno de desarrollo adecuado con las necesidades de niñas y niños, en el pleno ejercicio de derechos humanos.

Además no podemos perder de vista que, en este contexto de inclusión social desigual, el tiempo destinado por estas familias al trabajo se convierte en un factor que no permite tiempos de convivencia y esparcimiento. Por ejemplo, Gerardo Fernández, padre de familia y de oficio ladrillero, reflexiona cómo al principio decidió no llevarse a su hijo mayor al trabajo para evitar exponerlo a las condiciones de éste. Esta decisión lo ha distanciado de su hijo mayor, ya que ante la escasez

de tiempo, aún en el trabajo se pierden espacios de convivencia. Ahora está convencido de que esta situación quiere evitarla con sus hijos más pequeños. Para ello la familia Fernández Beltrán ha involucrado a sus hijos más pequeños en el trabajo en la ladrillera, quizá como una estrategia para evitar los riesgos de la calle, pero también quizá como una estrategia para promover la convivencia en familia:

Él desde niño ha sido así, siempre ha sido así desde niño. Namás el problema aquí en la casa fue que yo me acostumbré a andar solo trabajando, o sea, no los acostumbré a andar conmigo trabajando, no los cargaba conmigo, me gustaba andar solo, pero para que ellos no anduvieran en el solazo; entonces, todo eso se ha venido complicando también y ya una etapa, como esa etapa que está él, pues ya no es fácil porque ya creció y la etapa de la niñez ya pasó... Entonces, por eso es que le decimos que ahora se lo trate de atraer, que ande con él (Raúl, su segundo hijo), que conviva más con él porque ya le pasó con Antonio y dice que él no se lo llevaba porque no anduviera con él en el sol y no trabajarlo, porque él así vivió y no quiere que se repita. Entonces, como ya le está pasando, a Antonio, que se nos está como yendo, ya no... sí está todavía con nosotros en comida, en andar con nosotros, nada más porque él (inaudible), que se nos está alejando...

Cuando se habla de la falta de espacios de convivencia entre las familias, no solamente es importante plantearlos en términos de cantidad, sino también es evidente que se requieren espacios de calidad, en donde prevalezca el buen trato como otra forma de convivencia más allá de la violencia que en el contexto de las familias de Mayama, encontramos normalizada. Para Magdalena Beltrán, madre y trabajadora en las ladrilleras, el apoyo de Mayama ha representado la posibilidad de desmontar viejas formas de convivencia por otras más positivas:

Y también al igual, aquí en mi familia, me ayudó (la intervención de Mayama), porque nos enojábamos y yo me quedaba con el enojo, no lo sacaba, no decía ni porqué estaba enojada es lo que yo sentía y ahora no, ahora sí ya me atrevo a decirles a mis hijos lo que no me gusta o a él “mira, Gerardo, es que esto lo tenemos que hacer así, hay que hacerlo de esta manera”, y hablamos y todos ya coincidimos en algo mejor y seguir mejor. Y es que eso sí me ayudó mucho porque cada quien, no pos, antes de que entráramos, cada quien se iba por todo y por ningún lado y nunca se aclaraba y nunca se aclaraba porqué está pasando esto. Y yo eso sí, le doy gracias a Mayama que me ayudó mucho ni qué en eso.

Por otra parte, es importante no perder de vista el ciclo vital por el que atraviesan las familias. En ese sentido, algunas comienzan a experimentar el paso de sus hijos de la infancia a la adolescencia y cómo este cambio de etapa en el desarrollo se convierte en un reto que requiere un abordaje distinto respecto a la crianza. Gerardo Fernández, padre, piensa que en su comunidad los casos de consumo de drogas

y tiempo en calle son comunes entre los niños y jóvenes. Aunque él atribuye estas problemáticas a factores externos a las familias, como la influencia del entorno y de otras personas, también plantea que al interior de las familias existe omisión de cuidados, ausencia de límites y falta de atención hacia la infancia. Sin embargo, pareciera que esta crítica él no la observa hacia su propia familia. Ante esta declaración, Magdalena, su esposa, lo interpela y reflexiona como también es en esta etapa de la vida de su hijo, la adolescencia, donde él como padre necesita acercarse más, tener más comunicación, compartir sus emociones. Es decir, ella también reconoce que existen factores al interior de las familias, incluida la propia, que contribuyen en el consumo de drogas y enfatiza la necesidad de abrir espacios de convivencia y comunicación, más allá de los “consejos” en los momentos de conflictos o tensiones:

*Gerardo:* –Aquí hay muchos chavitos de esa edad... Yo siempre digo, este “tú quieres ser como esos niños que andan en la calle así, andar así como ellos sin que nadie los vea, sin que nadie los cuida, sin que nadie les diga nada... “No”... Entonces aléjate de esos niños... Pues nosotros tratamos de manejarlo aconsejándoles que los defectos de las personas, por decir, yo tengo amigos, sobrinos, ahijados, digo, ¿tú crees que yo voy a invitar a ellos al mal vicio? Yo trato de que no tengan eso, trato de enseñarles cosas mejores, que le sirva de provecho para su propio bienestar, para cuando sean adultos digan... “¡ah!, pues por esto aprendí por él y esto lo aprendí por él”. Pero si le invito cerveza en lugar de eso droga, ¿qué van a decir?... “por ese viejo tengo esos vicios, por eso tengo esto”. Entonces, tratamos de (inaudible) mejores para que aprovechen con el tiempo y no se echen a perder, porque ahorita es fácil para echarse a perder, es fácil, y agarran los vicios...

*Magdalena:* –Sí, Gerardo, pero él es listo y él sabe mucho, ahí en donde Mayama aprendió mucho de los valores y yo un valor en él que yo veo, ¡que sí los conoce!, pero... cómo le quiero decir, a él le hace falta todavía como más amor de él (refiriéndose al padre)... O sea, que se le acerque Gerardo a él, que lo frecuente, que lo tome en cuenta, que no nomás, este, le dé sus consejos cuando se le ande saliendo de sus casillas, por decir, cuando llega tarde que le reprenda eso que no quiere que llegue tarde porque esto y esto (inaudible); que nomás lo tome en cuenta cuando en esos momentos... él, él, lo que oí el otro día... él quiere como más amor de él... Que lo tome en cuenta, a dónde va, qué es lo que va a hacer, porque eso sí he visto. Él quiere como enseñarle algo y “¡mire apá!” y Gerardo “ajá” (se refiere a que le da por su lado a su hijo). Como que quiere llamarle más la atención. Eso sí yo le digo a Oscar, no pues no...

En palabras de Lizbeth, hija mayor de los Fernández Esparza, Mayama significó “un apoyo, más que nada, porque hizo que mi familia se integrara más y hubiera más comunicación entre nosotros”. Ella, al igual que el resto de su familia, reconoce cambios significativos en su forma de convivencia:

*Lizbeth:* -Sí. Porque antes, pues no, no éramos así, cada quien por su lado y a la escuela y ellos trabajando y ya... (Ahora) pues estamos todos, nos acostamos y empezamos a platicar y así echamos (inaudible) y a jugar entre todos. (Por todas las respuestas, ella sonrío de buena gana. Una voz que se escucha tenue en la grabación, señala: "luchitas")...

*Antonio, padre:* -(Inaudible) De luchitas con los niños ahí jugando, un descanso...

Incluso ahora la familia Fernández Esparza ha ampliado sus opciones de esparcimiento y organizan salidas al campo en familia. Antonio y Raquel, padres de familia, junto con Lizbeth, nos comparten la experiencia:

*Antonio:* -A varios lugares. A Tonalá, a Xalostotitlán...

*Raquel:* -Al cerro...

*Lizbeth:* -A Tlajomulco... como día de campo.

*Raquel:* -Es que allí... allí para del cerro, así del plan del cerro, vive una amiga mía y nos gusta ir y, este, llevamos comida y todo y allí convidamos con ellas.

*Antonio:* -Nos agarramos y ponemos una sogá, la echamos a un árbol, la amarramos y empezamos a columpiarnos.

*Raquel:* -Ya a la hora de la comida, pues estamos allí todos reunidos, ya acabamos de comer, nos sentamos un rato en paz, pos sí, ya platicamos.

Para Gabriel Ríos, padre de familia, ha habido cambios significativos en su familia que son atribuibles a la intervención de Mayama, particularmente en asuntos de estructuración y mejora en las formas de comunicación entre los diferentes miembros de ésta:

¡Ajá! Entonces, eso es lo que nos ha ayudado, tanto como en la institución (Mayama), como la palabra de Dios... un suponer, que cuando estábamos de ese lado de la mesa, nosotros éramos una familia desordenada, la verdad... Desordenado ¿por qué? Porque, un suponer, éramos una familia, como les conté de mis antepasados, de mis padres y todo eso; que era desordenada de que, pus (*sic*), yo tomaba, no les hacía caso a mis hijos, a veces no les traía para comer a mis hijos o su mamá... salía a vender, o no nos ajustaba lo que se arrimaba a la casa; ahorita, mi esposa trabaja, pero ya trabaja un día o dos días a la semana y mis hijos, este, ya nos ponemos a platicar más, cuando en ese tiempo no lo hacíamos, este, no lo hacíamos, no hacíamos nada y todo cada quien por su lado y no hacíamos caso de nada...

Para Carlos, hijo mayor, de los Ríos Paredes, graduado de Mayama, le otorga un peso fundamental a su familia en su toma de decisiones sobre asuntos como la experimentación con drogas. No únicamente la relación que tiene con sus padres, también con sus hermanos y compara las decisiones que él ha tomado respecto a otros jóvenes y niños de su comunidad:

... de mi parte, realmente cuantos no hay de mi edad o hasta más chicos, están allí, ahorita, en la calle todos viciosos, no saben ni qué, qué es lo que hacen, pero ellos lo hacen por falta de sus padres y realmente, pues yo le doy gracias a Dios porque, realmente, ahorita tengo a mis dos papás todavía; estoy viviendo con todos mis hermanos, convivo con ellos y hasta eso, no se me ha dado eso de las drogas y gracias a Dios también, y andamos, pues bien, andamos toda la familia completa y eso es lo que a mí me da mucho gusto.

A través del testimonio de Carlos, podemos comprender como la familia juega un rol preponderante en el proceso de toma de decisiones de las y los jóvenes cuando las condiciones en el entorno más cercano son favorables en términos del buen trato, manejo de límites, comunicación, resolución de conflictos, tiempo y espacios de convivencia, entre otras habilidades parentales.

### *Juego*

En el capítulo décimo segundo, artículo 60 de la LGDNNA se establece el descanso, el esparcimiento, el juego y las actividades recreativas propias de su edad, como un derecho fundamental. Asimismo se plantea que quien posee la patria potestad o custodia de la niña o niño, debe respetar este derecho y no podrá imponer ningún tipo de medida disciplinaria, de estudio, trabajo o de vida en general desproporcionada y que atente contra el desarrollo cognitivo, evolutivo y madurativo de la infancia. De igual manera se establece que es el Estado mexicano, en sus tres niveles de gobierno, quien está obligado a proveer de oportunidades apropiadas, en condiciones de igualdad, de participación en actividades artísticas, deportivas y culturales dentro de su comunidad.

Esta última afirmación contrasta con la realidad en las colonias donde viven las familias que forman parte de Mayama en donde, como ya se explicó anteriormente, la oferta de espacios de esparcimiento, de acceso a la cultura y el arte para niñas, niños y jóvenes resultan insuficientes o inexistentes para la demanda poblacional. Al igual que en otros ámbitos, el fenómeno de la inclusión social desigual se reproduce. Para muy pocas familias de Mayama, que quizás cuentan con los recursos, el llevar a sus hijos a la plaza comercial más cercana a la colonia resulta la forma de atender esta “necesidad” de esparcimiento. Sin embargo en esta “confusión” en el concepto de necesidad por el de derecho se piensa que el mercado puede resolverlas, invisibilizando la condición de obligatoriedad por parte del Estado.

Para algunas familias de Mayama, las sesiones del programa Mi Familia han significado la posibilidad de convivencia y recreación con sus hijas e hijos, como pocas veces en la cotidianidad pueden tener. Incluso para algunos, como Gerardo Fernández, estas sesiones familiares han posibilitado un proceso de transformación personal a lado de sus hijos. Compara su propia infancia con la de sus hijos en términos de cómo socializa y convive con su familia, e incluso, en cómo logra expre-

sar emociones que antes no sabía como lidiar con ellas. También hace referencia al valor educativo-terapéutico del juego y el diálogo en las sesiones familiares para el acomodo emocional:

A mí sí me ayudó mucho y aparte de que me ayudó mucho, pues yo veo, al lado de ellos, que es mucha la diferencia ha como yo fui; cuando era niño, y a mí sí, realmente, me ayudó mucho porque yo estaba cerrado, o sea, en no hablar con gente, de no platicar, de no convivir, y desde entonces, desde que llegó la maestra aquí, pues se ve mucha plática, muchos juegos, muchas conversaciones y, pues, sí empezaba a hablar, a participar con ellos y, pues, luego sentía yo que me estaba desahogando de todo lo que yo tenía atorado y, pues, a mí sí me ayudó mucho. Realmente los veo a ellos y digo que bueno que yo hubiera sido así de chiquito, pero nunca pude.

Gerardo se expresa consciente de las necesidades y el trato que merecen sus hijos y reconoce cómo la infancia que han llevado sus hijos es un contraste respecto a la propia:

Sí. Porque yo trato de que ellos vivan a gusto. Que no les falte la comida, ni el maltrato como yo pasé; yo trato de que no les pase eso... Yo los veo que juegan, por ejemplo, yo veo a Raúl que es un niño bien feliz, todo el tiempo lo veo muy feliz, y a Julia ni se diga, son niños que bromean y que juegan y se divierten.

Raúl, su segundo hijo, distingue como sus padres están para él y sus hermanos, incluso en los momentos de esparcimiento que disfrutan como familia y no solamente para proveer de los bienes y cuidados que requieren. A la pregunta de cómo se siente cada vez que su padre juega con él, responde: "¡Feliz! Cuando... bueno, yo todos los días soy feliz, pero más cuando mi papá y mi mamá juegan con nosotros".

Incluso para algunos graduados adolescentes, la experiencia en Mayama les ha permitido reconocer el goce por compartir y jugar con sus pares, así como con sus hermanos menores. Carlos, graduado de segunda generación, habla de cómo antes prefería la compañía de sus amigos por encima de la de sus hermanas:

... y me gusta jugar también mucho con ellas tres y siento que, no sé, me siento bien porque al jugar yo con ellos, pues se siente que ellos también se divierten así conmigo y antes, pues no, me daba igual, prefería estar más con mis amigos y a ellos no, antes no los daba por mucho y ahorita no.

A través del juego se aprende, pero también se descubre un sentido de empatía que abre las puertas hacia la convivencia y el buen trato.

### *Vida libre de violencia*

De acuerdo con el capítulo octavo, en el artículo 46 de la Ley General de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes, cada uno de ellos tiene el derecho a vivir una vida libre de cualquier forma de violencia y a que sea resguardada su integridad personal, a fin de lograr las condiciones de bienestar y desarrollo de su personalidad. Éstas incluyen la negligencia; el abandono; cualquier forma de abuso (físico, psicológico, sexual); la corrupción de menores de edad; la trata de personas en sus diferentes modalidades; tráfico de menores; trabajo antes de los 15 años de edad, así como el trabajo después de los 15 años en condiciones perjudiciales para el desarrollo e integridad del adolescente; la coacción o incitación a cometer delitos, entre otros.

Este es uno de los temas que permanece un tanto invisibilizado desde el discurso de las familias. A lo largo de las diferentes entrevistas, el tema de la violencia se fue tocando de manera tangencial con ellas, sin embargo no fue un tema en el que alguna de las familias profundizara demasiado o hiciera alguna referencia directa de su propia experiencia. Sin embargo debido a las tensiones de la cotidianidad, en contextos complicados como los que afrontan las familias de Mayama, el uso normalizado de la violencia como un recurso para la implementación de la disciplina con los hijos es una constante.

Gerardo Fernández, padre, narra con detalle cómo fue su infancia respecto al trabajo y al maltrato recibido por su hermano mayor y cómo en sus deseos se encuentra el evitar que sus hijos vivan una infancia en estas condiciones:

Pero como ustedes no están acostumbrados (refiriéndose a sus hijos), pueden resentirlo, se pueden lastimar; entonces, eso es lo que yo siempre tengo en mi mente: no los quiero tratar así como a mí me trataron, así de andar trabajando tempranito, y de trabajar de día, de trabajar tarde, de andarte malpasando. Eso no quiero. Porque mi vida no fue una cosa fácil, les digo, mi hermano el mayor desde los ocho años a mí me llevó, al otro (hermano) también y este... “¡no quiero trabajar!” y nos agarraba de aquí (de las patillas), de aquí, y con las manos volteadas...Pero estábamos niños nosotros y se iba a los bailes él y nos dejaba solos allí (inaudible) que había una presa allí, y nos dejaba solos, allí nos quedábamos a dormir solos en las noches y todo eso se queda grabado y no es fácil, ¡no es fácil vivir! Y menos con una niñez así (inaudible) a una niñez libre, que no es lo mismo; digo, que bonito es vivir una niñez de niño; niñez que se te note y nosotros no vivimos esa niñez.

Gerardo reconoce que en su entorno existen familias con dificultades para poner límites a sus hijos. En ocasiones se hace uso de la violencia como una forma de marcar las fronteras entre los miembros de una familia. También nos comparte las dificultades que están enfrentando él junto con su esposa en el manejo del respeto por parte de su hijo mayor, Antonio, quien ya se encuentra en la adolescencia.

Eso es lo que a mí lo más importante, digo, pero mientras no te falte al respeto (refiriéndose a su esposa) está bien, porque ya faltándote al respeto él a ti o a mí eso jamás; yo he visto a muchas familias que no se respetan, ven a los papás como si no son nadie, entonces, digo, mientras él ande pa'allá y pa'acá pues no hay problema y que te respete, también es lo más importante, pero ya el respeto no se pierde; si va o viene o esto, pues está bien, no pasa nada; malo que no te respetara, digo, o que gritara o nos gritara o que faltara así...

*Raúl, hijo menor:* -...o que anduviéramos en drogas.

Resulta interesante cómo el comentario complementario del hijo pequeño, además de legitimar la afirmación de su padre, señala que también existe un límite respecto al uso de drogas, haciendo referencia a una realidad que está presente en su entorno.

En el caso de Julio González, padre de Paula, relata cómo al interior de su familia, en términos generales, ha prevalecido el buen trato, sin embargo narra cómo en alguna ocasión utilizó la violencia como un recurso disciplinario con sus dos hijas:

Se alzaba la voz, exactamente, se alzaba la voz, este... eh, como a veces todavía lo hace uno, porque a veces no anda uno de humor, y “¡espérese tantito, pues qué es eso!”, y ya le levantaba uno la voz...este, como dicen por ahí en buena onda, porque aquí nunca se le maltrató, ni a ella ni a la hermana, de maltratar así no... este, creo que en los veintiún años que tiene Mari de... que dios le ha dado, una vez le puse unas nalgadas, ¿sí?, y a esta niña una vez le puse un manazo en sus manos, no me acuerdo porqué, ¿tú, te acuerdas por qué, un manazo en las manos?

A lo largo de cinco años de permanencia en el programa Mayama, los González González notan cambios en su hija Paula. Ella ahora es capaz de identificar el maltrato y en consecuencia actuar al respecto, “Pues los cambios que empecé a mirar, es que ya después con poquito que le levantáramos la voz, ella decía: no, pues el buen trato (suelta una sonrisa franca Paula), ya empezó a defenderse”.

Estas actitudes de Paula son bien recibidas por sus padres ya que a lo largo de la entrevista se nota una preocupación constante respecto a su futuro ya que como se había mencionado con anterioridad ella es una adolescente que presenta una discapacidad intelectual moderada. ¿Que va a suceder con Paula cuando sus padres falten? En ese sentido, Tere González, madre, se siente preocupada por la condición de su hija y cómo ésta ha sido motivo de maltrato en otros espacios relacionales de Paula como la escuela. Por tanto, ahora que Paula se graduó de la primaria y de Mayama, su madre ha hecho un esfuerzo por encontrar otras instituciones en donde continúe el proceso formativo de su hija pero bajo unas condiciones de buen trato y cultura de paz:

Ahí hay muchísimos niños especiales (refiriéndose al DIF de San Pedro Tlaquepaque), todos son niños especiales y gente especial; hay personas adultas, que tienen alguna discapacidad, ya sea de... personal, así como... no sé... unos no hablan bien, otros no caminan bien, otros andan en sillas de ruedas, otros son sordomudos; hay muchos de diferentes capacidades. Y yo llegué, miré, no pues ahí ¡hay muchísima actividad! ¡Todos los días hay muchísima actividad! Si yo pudiera ir todos los días. Todos los días hay. Y lo que más me gusta a mí, maestro, que ahí es un trato muy especial... Es diferente a los tratos que encuentra uno fuera porque ahí...

Si bien las familias profundizan poco respecto al derecho a una vida libre de violencia para sus hijos, es evidente que al menos existe en ellas una mayor conciencia referente al tema y un deseo por cambiar las condiciones de desarrollo para niñas y niños.

### **Cohesión social en la comunidad a partir del trabajo con las familias**

Un tema constante a lo largo de las entrevistas con las familias Mayama ha sido cómo los miembros de éstas han adquirido habilidades sociales que mejoran las relaciones en su entorno inmediato, sin embargo esto también permite el acercamiento a otras familias, dentro y fuera del ámbito de Mayama, en sus comunidades. Este hecho permite reflexionar cómo la amplitud de capacidades desde los individuos y las familias, puede ser el camino para integrar de nuevo a las comunidades, la construcción de cohesión social a través del reconocimiento de los vecinos, la apertura de espacios de convivencia y recreación de forma intencionada, entre otras iniciativas.

Para Adela González, madre, hay un antes y un después de Mayama. Narra la importancia de las redes de apoyo, dentro y fuera de la organización, para la gestión de asuntos cotidianos con su familia:

La convivencia y la amistad con la demás gente... Sí. Con quien sea, de Mayama o no de Mayama... Éramos muy apartados con la gente, como quiera y ahora (inaudible) me visitan, visitamos, convivir... Para mí sí, porque a veces está uno estresado y si no le habla uno a nadie, pues, hay se sigue igual y si, sin embargo ya se sale, y ay voy con fulano de tal, voy...

Incluso para Julio González, padre, explica como la ausencia de una red de apoyo cercana fue uno de los factores para detener la intención de su familia por migrar a Tecate, Baja California. Una preocupación latente en los González González, como padres, es el futuro de sus hijas una vez que ellos no estén, en particular el de Paula, debido a su discapacidad:

Precisamente, cuando nos íbamos a ir de aquí, que íbamos a irnos para Tecate, le dije a mi señora: "Mira, aquí ya toda la colonia conoce a la niña, más no (inaudible) cualquier persona le tiende la mano a la niña". ¿Por qué? Porque la conocen desde

chiquita y si vamos a otra parte, va a empezar de nuevo, y es lo que preocupa mucho, pues, su porvenir. ¿Qué puede pasar con ella?

Julio finaliza señalando la importancia de conocer a sus vecinos como un elemento fundamental en la construcción de un sentido de pertenencia a la comunidad para el apoyo y seguridad entre sus miembros.

En el caso de Erika Ríos, madre, ella explica los cambios que observa respecto a la forma de relacionarse con otras personas. Ella refiere al proyecto productivo en común que estuvo trabajando con otras mujeres, proyecto que se conformó a partir de una serie de talleres productivos que organizó Mayama junto con otras organizaciones (Compartamos Banco, Earthbox), en donde participaron algunas mamás de Mayama y otras mujeres vecinas de la comunidad. Incluso describe cómo este vínculo se ha fortalecido al grado de encontrar apoyo en este grupo de amigas:

Sí, pero, cómo le diré, no se acercan; sí me buscan, pero cuando me ven allá en la calle y me dicen: “oye, queremos ir a tu casa...” y les digo, “ah, no, sí cuando gustes allí estoy”. Cosas que no pasaban antes. Sí, para platicar o que quieren saber qué es lo que estamos haciendo: cómo vamos con el repelente o cómo vamos con el huerto, y ya les digo, pos cuando gusten allí estoy en mi casa... ¡grandes amigas! Y ya con más amigas, ya como que somos, como si fuéramos hermanas, porque ya preocupa algo viene, yo voy, y así, y cuando tarda un rato que no nos vemos, nos encontramos y “¡hay que reunirnos!” y así.

Gerardo Fernández, padre, también explica cómo algunas de las acciones emprendidas desde Mayama con otras familias han contribuido en la participación de las personas, en la convivencia de ellos con otras familias y cómo después esa convivencia se ha trasladado a la comunidad, con sus vecinos y otras familias más allá del programa:

Mayama nos ayuda mucho a nosotros y la verdad es que yo me siento bien, bien, porque como la vez que vino la participadora de pintar (se refiere a una actividad en donde Mayama organizó a padres varones para que ayudaran a pintar el centro de día), pues, a mí me ayuda mucho porque sí se ve la unión de la gente y, no, pues todos los maestros, todos los papás de los niños compartimos y convivimos y pues salieron más rápido las cosas... A muchos no, pero la mayoría sí conocemos, la mayoría son de aquí, pero a otros no y, pues, a mí sí me gustó mucho eso, porque trabajar en conjunto se hacen más rápido las cosas y todo más rápido y todo más bien y comparte uno con todos... Nosotros aquí, con las personas que nosotros convivimos bien, este, siempre tenemos esa mente de invitarlos a comer, a cenar con alguna de ellas los invitamos y aquí a estar conviviendo con la gente.

En contraste, la conformación de redes de apoyo que apuntan hacia la cohesión social en la comunidad de las familias de Mayama es un tema que interpela muy poco a los jóvenes egresados. Ante la pregunta directa sobre si notaban que sus familias interactuaran más con otras de su comunidad a partir del trabajo en Mayama, su respuesta fue tangencial:

*Manuel:* -Ya hasta hizo un grupo de basquet... con otras señoras... la mamá de este bato (refiriéndose a la madre de Mario)... La mamá de Josué (otro niño Mayama) Tolente... Ahí mismo... También yo juego... Como últimamente ya no estamos jugado, le estamos pensando otra vez a decirle a su mamá, que volvamos a hacerlo...

*Luisa:* -En eso de que le hablen a otras personas, por ejemplo mis papás nunca han sido nada sociables, ni siquiera les gusta voltear a ver a la gente...

*Berta:* -Mis papás sí pero con las personas que realmente les caigan bien, que sean buenas personas, pero con las que son malas se comportan iguales con ellas...

Inclusive al indagar acerca de si consideran que su comunidad esté teniendo un proceso transformativo positivo, Berta observa una mayor descomposición en el tejido social, particularmente respecto a la proliferación de pandillas y cómo tras la llegada del crimen organizado se ha incrementado la violencia en las calles de su barrio:

Sigue siendo lo mismo, bueno, yo siento. Yo digo porque ahorita hay más cholos, antes no había muchos, pero ahora ya en cualquier lado te los puedes encontrar. Bueno por ahí por mi cuadra sí. En donde quiera te puedes encontrar cholos y ya no más con que los voltees a ver te empiezan a decir de cosas... A mí no me gusta eso de la Plaza por que pura matadora... Yo no había escuchado de eso... Diario se andan peleando... Allá por mi casa se pelean con Matamoros, con el plan (algunos de los grupos delictivos)... Se agarran a puras pedradas, machetazos, hasta en veces hay muertes... Sí, pura violencia.

Desde el punto de vista de los graduados del programa, no existen elementos para afirmar que el programa esté contribuyendo a una cohesión social en su comunidad. Esto se puede también explicar a partir de que, en realidad, no existe todavía un trabajo comunitario planificado e intencionado por parte de la organización. Se han llevado a cabo muchas acciones de manera aislada con las familias que participan en el programa pero no ha sido un foco del modelo de intervención.

## La perspectiva de los educadores como actores en Mayama

### *El modelo educativo de Mayama*

Lizbeth Ávila Franco, coordinadora del programa Mi Familia, nos explica cómo apenas la organización está concluyendo un ciclo completo de su modelo de intervención con niñas, niños y familias, es decir, un ciclo de cinco años a partir de la fecha de su ingreso. En ese contexto el área educativa, la cual es responsable de operar el

modelo educativo, continúa en el proceso de construcción y deconstrucción de los diferentes programas del modelo, de manera particular Mi Familia, en una especie de ir y venir desde lo teórico y lo pragmático del trabajo de intervención familiar. En sus palabras, ella explica: “Adecuaciones. Y por decirlo la parte de seguimiento familiar, que es algo que apenas acabamos de tener porque no habíamos llegado a ese nivel de las generaciones, las hemos ido apenas desarrollando” (refiriéndose a las cartas descriptivas de las sesiones de trabajo).

Ella reconoce que entre los cambios que ha experimentado el diseño curricular original del programa Mi Familia, está el incremento en el número de sesiones con las nuevas generaciones de beneficiarios del modelo con la finalidad de incrementar el tiempo de exposición de las familias hacia el programa:

El número de sesiones es completamente diferente en cada generación, la tabla de avances que va marcando los temas que van a ir teniendo; sesión a sesión las familias ha ido aumentando. La primera generación estaba integrada por lo menos de sesiones familiares. Se hizo una revisión. Se consideraron temas que necesitábamos incluir.

Con respecto al contenido, Lizbeth afirma que se han incorporado nuevos temas que surgen como producto de las necesidades de las familias ante la realidad social de su entorno. Pone como ejemplo el tema de la identificación de redes de apoyo y manifiesta cómo la incorporación de este tema obedece a la lógica de la construcción de seguridad como un elemento inicial antes del desarrollo de otras habilidades con las familias:

Por decirlo, el plan de seguridad es algo que se decidió incluir en el proceso familiar porque no se hablaba de ese tema en específico y ahí lo que trabajamos es que la familia distinga su red de apoyo para cualquier situación de emergencia o cualquier situación que se presente pues la familia sepa con quién contar, a quién recurrir. Y se trabaja específicamente la cuestión de los riesgos, que las familias sean capaces de distinguir riesgos dentro y fuera de casa y qué hacer ante esos riesgos para prevenir, y si ya te sucedió pues de qué manera poder atenderlo

Otro ejemplo es el de la inclusión del tema de seguridad con las familias, Lizbeth explica como es que a partir del caso real de una familia, en circunstancias de riesgo con sus hijos adolescentes (manejo de límites, embarazo adolescente, procesos de callejerización y omisión de cuidados), la trayectoria curricular del programa tuvo que ser modificada para atender una situación propia del ciclo vital por el que atravesaba la familia. Esto nos habla como los educadores y la organización en ocasiones deben adaptarse con flexibilidad y sensibilidad a las necesidades de las familias:

Ese surgió a raíz de una familia que estaban en una situación de riesgo dentro de la casa (la familia decidió llevar a vivir al novio de su hija adolescente a su casa, debido

a una situación de abandono y omisión de cuidados que estaba viviendo el joven. Unas semanas después, los jóvenes informan a la familia del embarazo de su hija adolescente), y se tuvo que poner en tiempo especial a la familia porque la situación que estaban viviendo, ameritaba una intervención diferente. Entonces en esa sesión hicimos la revisión o el análisis de casos entre varios (refiriéndose a los educadores del equipo Mi Familia) y fue como determinamos hacer una sesión especial donde se trabajara la red de apoyo de la familia. Después de eso nos fuimos encontrando casos como... sí quizá de otra naturaleza pero donde había una cuestión de riesgo dentro de casa entonces, que necesitábamos trabajarlo. Quizá a lo mejor antes no le habíamos prestado tanta atención, pero a raíz de esta situación de esta niña... Pues nos hizo prestar atención y que era algo para que no nos pasara con diferentes familias más bien incluirlo dentro del diseño del programa...

A partir de este caso, la educadora enlista una serie de situaciones que se han presentado con otras familias que han llevado a modificar el contenido y el curso del programa Mi Familia:

Ese es uno de los riesgos, que de repente las familias por cuidar de otros o por querer proteger a otros, no se dan cuenta de que están descuidando a sus hijos... Ese es un caso de riesgo, la otra este... que también es un riesgo que nos pasa es cuando alguien de la familia consume (drogas) y no hay como... digo esta súper mal que consuman pero, que lo hagan de repente sin los límites o que los niños sean testigos de eso es como también un riesgo y que las familias muchas veces no se dan cuenta, no logran distinguir ese riesgo... Y otros riesgos menores como salirse las mamás y dejar a los niños solos sin que haya un adulto que supervise. No limitar los tiempos de calle o el horario para regresar cuando salen a calle. Que anden en la madrugada a altas horas o que se junten los chicos con pandillas o "barrios". Son como algunos...

En términos generales, Lizbeth evalúa estos cambios en los contenidos del programa Mi Familia como algo positivo, ya que con el paso del tiempo ha permitido la mejora continua de los servicios que Mayama ofrece. Otro proceso que forma parte del ajuste que han sufrido los programas ha sido el mover cronológicamente estos temas dentro del diseño curricular, considerando nuevamente las necesidades familiares:

Yo creo que ha sido favorable, quizá algo que nos pasó en las primeras generaciones y creo que es parte del proceso, fuimos metiendo temas conforme nos iban surgiendo, entonces terminábamos como de meterlo en algún momento por atender las situaciones que ya las teníamos encima. Y lo único que sí tuvimos que hacer nosotros era revisar si el tema de plan de seguridad estaba bien verlo hasta el final, porque en la primera y segunda generación lo vimos hacia el final del proceso... Pero entonces tuvimos que revisar y consideramos que plan de seguridad era uno de los temas que debía ir más

hacia el inicio y durante todo el proceso de Mayama, todo lo que trabajamos de alguna manera nutre o se une a los temas que íbamos hablando sobre seguridad.

Para Karina Larios Rosas, excoordinadora del programa Mi Desarrollo,<sup>1</sup> explica como la intervención con las niñas y los niños ha sufrido adecuaciones a partir de la participación de los educadores en espacios de capacitación para la profesionalización de su trabajo; sin embargo también coincide con Lizbeth Ávila, en cómo la realidad de la población ha detonado la modificación de los programas, en donde se han contemplado las necesidades educativas y el nivel de desarrollo madurativo de niñas y niños, entre otras razones. Siguiendo esa lógica, nos narra como la intervención de Mayama es un ente vivo que está en permanente deconstrucción:

Sí, sobre todo por la población. Estoy ahorita en un diplomado de psicopedagogía y eso me está ayudando a identificar lo que venimos haciendo acá y como más fundamentado. Obviamente puede haber un programa, puede haber un diseño, pero cada grupo es diferente. Hasta cada generación. Y, por ejemplo, algo que nos pasó es que primero teníamos niños más grandes y entonces las siguientes nuevas generaciones eran niños más pequeños... hay actividades que se van a tener que adecuar, en lugar de escribir entonces dibujo, o intencionar mucho hasta habilidades de preescolar, así como “hay que hacer bolitas y pegar”, porque muchos de los niños chiquitos vienen con muchas necesidades, a lo mejor no saben leer y escribir, o necesitan fortalecer (habilidades de lectoescritura), porque muchos de ellos no fueron a preescolar, entonces, desde esas pequeñas diferencias de la población, creo que es algo bien importante que necesitamos identificar... por ejemplo, eso también nos pasó hacia arriba, estaba el diseño pero luego de repente los niños ya eran adolescentes entonces la edad de los chicos ya nos está rebasando. Hay nuevas necesidades o intereses o temas que se pueden trabajar, ahí tuvimos que diseñar actividades nuevas o talleres con ellos para que los motivara más.

Otro aspecto que ha permitido, desde el punto de vista de Karina Larios, la deconstrucción de la intervención con niñas y niños, ha sido la recuperación y sistematización de buenas prácticas por parte de los educadores del programa Mi Desarrollo. Sin embargo reconoce que esta recuperación de prácticas no se está haciendo de manera sistemática entre los diferentes educadores, por tanto existen prácticas que se diluyen al paso del diseño curricular.

Cómo van adquiriendo las capacidades y las habilidades en cuanto a los niños y en cuanto a las adecuaciones, cómo va funcionando también con los niños y aún así

---

<sup>1</sup> La decisión de entrevistar a Karina Larios Rosas fue debido a que al momento de la investigación, ella junto con Lizbeth Ávila, eran las dos educadoras más experimentadas en Mayama. Renunció a su puesto a inicios de 2017 por motivos personales.

en el momento se van modificando cosas, y algo que también ahorita estamos tratando de cuidar es que si se hacen modificaciones en la actividad o si yo hago algo y veo que eso me funciona más, registrarlo... Sistematizarlo, entonces me voy a la carta y actualizo. Digo es un chambal, pero... Pues ahorita como te digo está la carta, digo la ventaja es que como somos poquitas y puedo explicarlo; o antes hacíamos esto, pero ahorita lo vamos a hacer así. A lo mejor lo que sí me hace falta es preguntarles a ellas si hicieron adecuaciones. El ir y regresar...

Durante la evaluación de la calidad educativa del modelo Mayama del presente trabajo, se observaron acciones por parte de los educadores del programa Mi Familia, las cuales se clasificaron como *Mejores prácticas* y *Áreas de oportunidad*, teniendo como referencia los criterios definidos por la Dirección General y Operativa de la organización. Este indicador se incluyó en la evaluación de calidad educativa con la finalidad de sistematizarlas e incluirlas como parte de las mejoras.

*Mejores prácticas* del programa Mi Familia:

- Retomar lo revisado en la sesión pasada.
- Llevar material de apoyo para hermanos pequeños.
- Incluir a todos los participantes (miembros de la familia).
- Ponerse al nivel de los niños más pequeños (de cuclillas, mirar de frente, ayudar a los niños).
- Poner límites a la familia con buen trato.
- Utilizar las situaciones que suceden durante la sesión para reforzar el tema.
- Buscar siempre el mejor espacio para realizar las actividades.
- Documentar: Toma fotos de la sesión.
- Firmeza y seguridad al dar las indicaciones y el tema.

*Áreas de oportunidad* identificadas en los educadores del programa Mi Familia:

- Manejo inadecuado del tiempo durante las sesiones.
- Buscar dar toda la información y propicia poco la reflexión.
- La evaluación de la sesión que se realiza por escrito al finalizar la sesión puede ser difícil para quienes no escriben.
- Falta establecer acuerdos con la familia para poner límites con el resto de las personas que cohabitan el hogar y evitar interrupciones.
- Para describir más el bienestar y el malestar respecto a las emociones, se podría usar más el concepto de sensaciones (lo que expresa el cuerpo).
- No en todas las sesiones se registran actos de buen trato y mal trato.
- Ser más precisos en cómo realizar las técnicas de respiración durante los ejercicios
- Material que llevaba para los más pequeños podría usarse como recurso para bajar termómetro de las emociones (plastilina).

- La organización no persigue fines religiosos y sin embargo durante la sesión se hicieron referencias al niño Dios.
- Explicar la actividad dando demasiadas indicaciones al mismo tiempo. Tal vez si dividiera la actividad en partes y ejemplificarla resultaría más accesible para las familias.
- Explicar mejor los ejercicios de respiración, para qué me sirven. Darles un significado.

### *Cumplimiento del programa respecto a la misión institucional*

Sobre el cumplimiento de la misión de Mayama, Lizbeth Ávila considera que el desarrollo de capacidades se ha logrado en algunas familias; sin embargo cuando estas familias se encuentran en situaciones más precarias, en donde no existen condiciones mínimas de estructura, seguridad y una red de apoyo que lo sustente, la misión institucional no se ha logrado, obligando al área educativa de Mayama a modificar los contenidos a temas más elementales y acordes con la realidad de estas familias en condiciones más críticas:

Creo que (se ha logrado la misión) en algunos casos y se puede mejorar definitivamente. Y creo que no del todo en algunos otros casos cuando en las familias su situación es tan crítica... o sea, tenemos qué hacer adecuaciones a algo muy básico y luego pasar a toda la otra parte que está diseñada.

Otro elemento clave que el programa Mi Familia ha identificado en el cumplimiento de la misión de Mayama, es el empoderamiento de las mujeres, en particular de las madres, como una palanca para la construcción de condiciones y entornos favorables para el desarrollo de niñas y niños del programa, independientemente del trabajo con el resto de los miembros de la familia:

Sí y también nosotros lo que nos hemos dado cuenta es que parte del cambio con las familias está centrado en las mamás. Como ese punto, como esa persona importante en la sesión familiar porque a veces papá puede estar y no puede estar, pero la mamá siempre está por lo general. Entonces nosotros hemos considerado y hemos estado hablando como de prestarle un poco más atención a las mamás y trabajar actividades que también a ellas les de las habilidades o las herramientas para poder tomar decisiones sin sentir culpa sobre sus hijos y sobre sus parejas... Empoderar. Así es. Porque se trabaja empoderamiento pero en general con la familia, pero trabajar específicamente cuestiones con las mamás creo que es clave en el programa... Pues yo creo, digo no sé si vaya por ahí mi respuesta pero, durante todo el tiempo que estamos con las familias nosotros somos testigos de cómo las mamás en especial, no son a veces capaces de tomar hasta una decisión básica y simple... allí es donde Mayama tiene sentido para estas familias. Mayama les da la seguridad y el apoyo a estas familias de que no están solas, entonces son capaces de tomar decisiones, en especial pensando en las mamás, de to-

mar decisiones, de poner límites a sus hijos y sus esposos... digo casos como cuando los niños de repente ya no quieren venir a Mayama o ya no quieren estudiar, o sea, todo el proceso y acompañamiento que nosotros hacemos ayuda, y facilita la toma de decisión de que sigan en Mayama, que sigan estudiando, y nos pasa casi siempre no, cuando alguien ya no quiere venir a Mayama o quiere dejar de estudiar es como estar ahí y al final la decisión la terminan tomando ellos pero nosotros ahí estamos apoyando...

Lizbeth Ávila argumenta que el cumplimiento de la misión de Mayama, otra condición necesaria más no suficiente, es la participación activa y el compromiso de los adultos responsables de niñas y niños a lo largo del programa. Este tema lo enlaza con el papel de la familia en el cumplimiento de los derechos de la infancia y reflexiona sobre cómo estos casos de familias en situaciones más complejas, en ocasiones, se salen del alcance del modelo de intervención:

Yo creo que cuando no hay la disposición de algún miembro de la familia, en especial del papá, la mamá o algún abuelo. Comúnmente decimos que nosotros no podemos trabajar cuando no hay alguien con quien agarrarte. Por decirlo, si estás haciendo el trabajo y los niños tienen la disposición, pero no hay un papá, una mamá, un abuelo, o una abuela que sea de quien te agarres para poder meter Mayama en esa familia, creo que es cuando no lo logramos. Cuando no hay alguien que tenga la disposición... Definitivamente, porque creo que en los casos en donde Mayama no ha logrado tener el impacto esperado, que no, por eso no digo que Mayama no haya sembrado algo en esas familias, pero que no logran graduarse o concluir el proceso; han sido familias donde las situaciones han sido súper críticas y que vienen de años, año tras año, tras año, tras año de omisiones de cuidado, niños que jamás habían estudiado, que no habían sido registrados, o sea, situaciones tan críticas y que tienen tantos años viviendo así, que no sólo es uno sino que toda la familia vive así. Y se ve que las familias con las que no hemos logrado que concluyan en Mayama son familias que los niños viven situaciones muy críticas...

Al hablar del cumplimiento de la misión institucional, Karina Larios, reflexiona sobre como cada niña y niño lleva su propio proceso de desarrollo y la importancia de comprender que el desarrollo de capacidades es un asunto que toma tiempo. Esto último ayuda a evitar la frustración de los educadores y otros grupos de interés alrededor del modelo de intervención.

Sí. Creo que sí. Algo que me pongo a reflexionar mucho y que también a veces lo platicamos es que, en el día día creemos que no (sobre el cumplimiento de la misión), porque vemos niños que se están golpeando, pero tener la conciencia de que algo que estamos haciendo ahorita a veces en algunos niños son efectos inmediatos pero en otros no, lleva tiempo y lo vamos viendo al paso del tiempo que un niño tarda más en desarrollar o en dar buen trato.

### Evaluación de la calidad educativa de Mayama

Para la evaluación de la calidad educativa del modelo de intervención de Mayama, se realizó una sesión de trabajo con la dirección general y la dirección operativa de la organización. Durante esta reunión se definieron los elementos que debían considerarse e incluirse al momento de evaluar.

El modelo de intervención de Mayama incluye dos programas: Mi Desarrollo y Mi Familia. Ambos se realizan en arenas distintas, por tanto se estableció la necesidad de realizar observaciones del trabajo de los educadores durante las sesiones con las niñas y los niños en el centro de día Mayama, así como con las familias en sus domicilios.

De esta manera se definió que el concepto calidad educativa debería incluir las siguientes categorías e indicadores:

*Tabla 5*  
*Categorías e indicadores de la calidad educativa de Mayama*

	Categoría	Indicador
Calidad educativa de Mayama	Elementos pedagógicos	Apego a carta descriptiva
		Manejo de grupos
		Claridad en las indicaciones
		Lograr de objetivos en la sesión
		Eficiencia en el uso de recursos (materiales y tiempo)
		Propiciar la reflexión o metacognición
		Uso de los criterios de mediación
	Elementos psicológicos	Hacer uso de la tecnología
		Motivar al grupo
		Reconocer los logros individuales y grupales
		Enfoque positivo u optimista
		Mediación de conflictos de manera asertiva
	Filosofía Mayama	Enfoque en fortalezas
		Otorgar y promover buen trato
		Calidez en su trato
Promover la identidad y pertenencia al grupo		
Respetar las expresiones de los demás		
Informar y hablar con la verdad ante el grupo		
Ejes transversales	Promover la cooperación grupal	
	Promover el cuidado de Mayama	
		Promover la equidad de género entre los alumnos

Fuente: Elaboración propia a partir de la discusión con la dirección general de Mayama (2016).

De esta manera se construyó un instrumento de observación que permitiera identificar los indicadores para cada una de las categorías planteadas. La escala incluía un apartado para que el evaluador también pudiera identificar las *Mejores prácticas* y las *Áreas de oportunidad*:

*Mejores prácticas*: aquellas que se realizan al margen de lo planteado en las cartas descriptivas de la sesión y que valen la pena recuperarse para la mejora en el desempeño de los educadores) y

*Áreas de oportunidad*: aquellas prácticas que se omiten con respecto a la carta descriptiva de la sesión o prácticas que a juicio del observador no contribuyen con el adecuado desarrollo de la sesión en el desempeño del educador.

#### *Calidad educativa del programa Mi Familia*

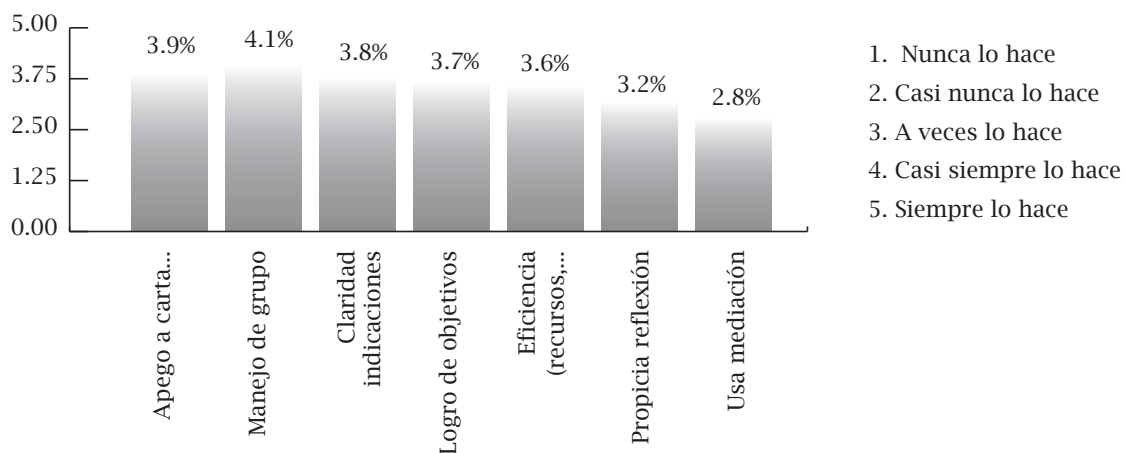
La evaluación de la calidad educativa del programa Mi Familia se realizó a través de observaciones a un número determinado de sesiones durante un periodo delimitado, en las cuales algunos educadores del programa serían observados:

*Tabla 6*  
*Resumen observación de sesiones programa Mi Familia*

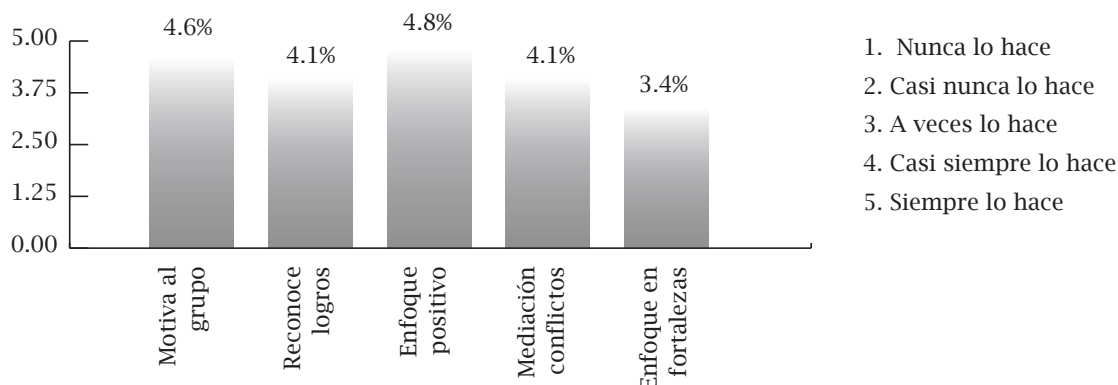
Sesiones observadas	14
Educadores observados	3
Temas revisados	9

A continuación se presentan los resultados de la evaluación segmentados en las categorías de análisis y los indicadores:

*Gráfica 16*  
*Elementos pedagógicos de la calidad educativa del programa Mi Familia*

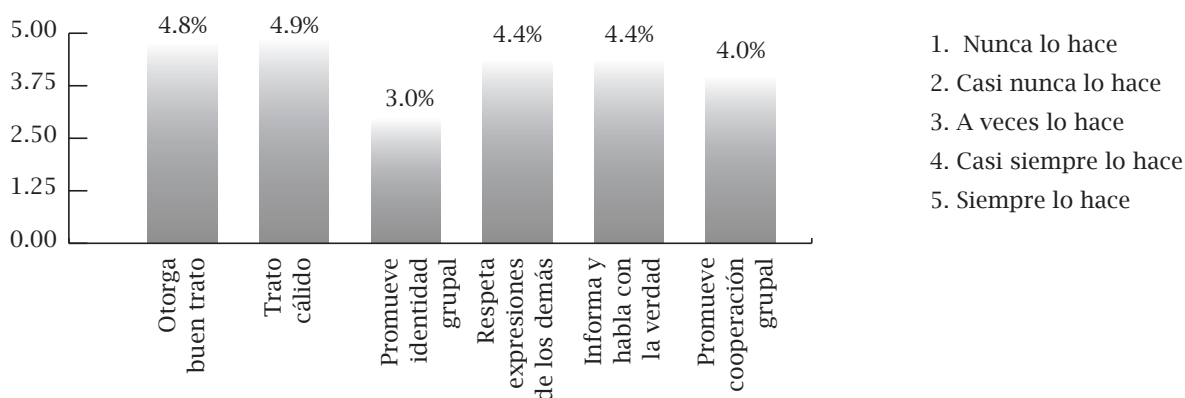


**Gráfica 17**  
*Elementos psicológicos de la calidad educativa del programa Mi Familia*



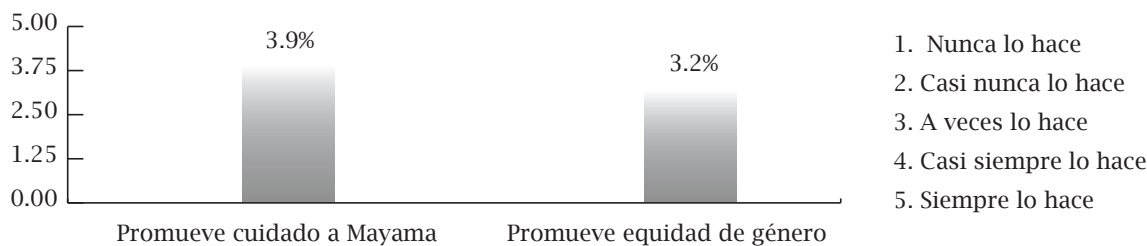
Fuente: Elaboración propia (2017).

**Gráfica 18**  
*Elementos de la filosofía Mayama en la calidad educativa del programa Mi Familia*



Fuente: Elaboración propia (2017).

**Gráfica 19**  
*Ejes transversales en la calidad educativa del programa Mi Familia*



Fuente: Elaboración propia (Mayama, 2017).

Dentro de los aspectos importantes identificados durante la evaluación a la calidad de los educadores del programa Mi Familia se encontró lo siguiente:

*Tabla 7*  
*Aspectos relevantes de la observación del programa Mi Familia*

Manejo de grupo	50% de sesiones siempre se logró
Logro de objetivos	62.5% siempre se logró
Propicia la reflexión	37.5% a veces se logra

Lizbeth Ávila explica cómo para ella la calidad educativa del modelo de intervención se encuentra estrechamente asociada al desempeño individual de los educadores de los programas. Pone por ejemplo el manejo de los tiempos por parte de los educadores familiares como un elemento que establece límites con las familias y también habla de la calidad del programa:

Yo creo que Mayama ha tenido diferentes momentos. Quizás quienes hemos tenido más tiempo hemos visto diferentes facetas del programa... Pero yo creo que nos hacen falta muchas cosas por mejorar en general. Muchas cosas que de repente podemos descuidar y no nos damos cuenta de que nuestros descuidos pueden costarnos muy caros y que al final a quien estamos perjudicando son a los niños y a las familias... En la comunidad se tiene bien claro que en Mayama trabajamos sobre una base del buen trato, del respeto. Y ellos lo tienen como una característica que ellos ven en Mayama. Todos los maestros tenemos que dar buen trato, ser agradables, ser divertidos y respetar a las personas y ser como muy cordiales al estar con ellos. Pero creo que cuando esa expectativa no se cumple es cuando pone un poquito en duda si estamos haciendo bien o no las cosas. Entonces un ejemplo en comunidad es cuando, digo y me voy a arriesgar a decirlo, pero cuando no atiendes de la manera adecuada a la familia en respetar el tiempo de la sesión, en todos los sentidos, la sesión está diseñada para ese tiempo y si está diseñada para ese tiempo es porque todo lo que la sesión tiene es importante, ¿no? Pero creo que en nuestra parte algo por mejorar es respetar el tiempo de todas las familias de todas las sesiones, porque así podemos garantizar que lo que está diseñado en papel lo podemos llevar a cabo y se vea un resultado por lo trabajado... En la práctica. Creo que esa es una parte.

Otro ejemplo sería la capacidad de respuesta de los educadores cuando alguna niña o niño reportan una situación de mal trato en el centro de día Mayama por parte de otros niños. Sin embargo también reconoce como la calidad educativa es un concepto del que no se había hablado al interior de la organización sino hasta ahora y también cómo las cargas de trabajo dificultan sostener los estándares de calidad:

Otra parte es aquí (centro de día Mayama) con los niños cuando no atendemos a las necesidades de los maltratos y no atendemos esa necesidad de los niños y de la familia, creo que ahí es algo que debemos mejorar. Creo que también estamos muy saturados de trabajo, eso... Muchas cosas qué hacer y de repente aunque parezca que los equipos estamos medianamente completos o completos creo que traemos trabajo atrasado y ahorita estamos como resolviendo las cosas del presente pero también terminando de hacer trabajos atrasados que necesitamos para este presente. Entonces, creo que eso es algo que nos complica... Creo que también de repente depende mucho de las personas que hemos estado. La manera en que nos podemos comprometer o no comprometer a nuestro trabajo. Creo que eso es algo importante a marcar o que yo creo que sería bueno como distinguir. Creo que en el asunto de calidad educativa en primera es un término que no habíamos hablado tanto de él... de repente tanto trabajo y también estamos muy saturados, como las familias, con tantos problemas en la cabeza que nos cuesta trabajo también podernos enfocar.

Para Lizbeth Ávila, el diseño curricular del modelo de intervención de Mayama aborda los temas de acuerdo con las necesidades de la población que atiende, sin embargo también explica cómo factores externos a éste, cómo la rotación del personal, en ocasiones no permiten tener a todo el equipo de educadores capacitado en las diferentes metodologías para el cumplimiento de éste:

Sobre eso creo que los temas son buenos, y de hecho es también por las mismas familias. Creo que hoy en día no tenemos la necesidad de meter más temas porque la situación está cubierta de alguna manera. Hay que mejorar ciertos temas, sí. Necesitamos a lo mejor más capacitación para poder cubrir... Así es. Nosotros atendemos blindaje de abuso sexual (infantil) y quienes tomaron el diplomado ya no están. Entonces... y muy interesante, pero cuando no tienes la capacitación requerida hace que el contenido no llegue como lo esperado...

Expresa, además, que a pesar de las necesidades de capacitación debido a la rotación del personal, la respuesta institucional ha sido algunas iniciativas como la inducción de los nuevos colaboradores y de capacitación continua basado en necesidades reales:

Es fuerte en el sentido que es una institución que nos capacita. Eso es importante. Quizás no todos estamos cubiertos con capacitaciones pero capacita al personal... Si es capacitación continua. Y no es algo porque sale te mandan sino porque es algo que si lo necesitas se busca la manera de conseguirlo y que la persona lo pueda tomar. Creo que es un buen punto a favor, que de lo poco que sé otras instituciones no lo tienen... Eso creo que también es importante. A mí no me tocó pero, o sea, no me tocó llevar el proceso de inducción cuando entras a trabajar a Mayama porque lo llevamos

de otra manera. Sobre la marcha. Pero sí me tocó tener una inducción a Mayama cuando entré como practicante (antes de ingresar formalmente a Mayama, Lizbeth realizó sus prácticas profesionales en la organización. Ese ha sido parte del proceso de ingreso de la mayoría de los educadores del programa Mi Familia). Eso es algo que también es importante. Ahora que ya veo a las chicas que van entrando que tienen ese proceso creo que es algo que también te da seguridad.

Para finalizar, un asunto importante que considera Lizbeth Ávila es la seguridad laboral que la organización asume frente a sus colaboradores, como un elemento básico para el buen desempeño del equipo de trabajo y la mejora en la calidad de los servicios que ofrece. Por otra parte, la existencia de perfiles, descripciones de puestos y procedimientos dentro de la organización establecen las fronteras funcionales entre los colaboradores y describen el proceso de institucionalización y profesionalización de la organización:

No sé si entre en cuestión de la calidad, pero creo que el que nosotros tengamos un trabajo seguro y tengamos una cuestión de seguridad laboral, nos permite tener la tranquilidad de lo que estás haciendo. Quizá a lo mejor necesitas otro tipo de capacitaciones, materiales y eso, pero creo que Mayama se encarga de cubrir una cuestión básica... Pues un contrato, un contrato firmado en tiempo y forma. Toda la información que va en el contrato es clara, si lleva un mínimo error, aunque de repente pareciera que lo puedes pasar por hecho pues no. Se corrige y lo firman todas las partes que firmamos en acuerdo. Nuestra cuestión de los... o sea, lo que nosotros ganamos siempre es seguro, o sea nos llega en tiempo y forma, no es que la cantidad varíe. No varía de repente si trabajé mucho o trabajé poco. Hay una seguridad en lo que tú ganas. Hay un reglamento interno de trabajo... Te ayuda saber que hay una cuestión del perfil de tu puesto de lo que se espera de ti en tu trabajo. Entonces esas cosas no confunden de saber cuál es el rol que yo cumplo en la institución, me da claridad de qué es lo que voy a hacer.

El tema de las condiciones laborales alrededor de las organizaciones de la sociedad civil no es menor ya que a pesar del entorno poco favorable que el Estado mexicano ha construido alrededor del tercer sector, el esfuerzo institucional por brindar seguridad social a sus colaboradores, en particular a aquellos que atienden de forma directa a niñas, niños y familias, resulta un elemento de seguridad fundamental para la calidad educativa del modelo que apunta hacia el logro de la misión institucional.

Otro aspecto a destacar es la calidez en el trato a las familias de Mayama como una de las fortalezas del equipo de educadoras del programa Mi Familia. Además de la capacidad de seguimiento a los casos críticos que se presentan con la población y el análisis que se realiza en torno a éstos para su mejor comprensión:

Yo creo que una fortaleza que nos distingue a las cuatro (educadoras de familias) es que tenemos un trato muy cercano con las familias. Creo y lo he escuchado de varias familias, ellos mencionan que nosotras no hacemos el trabajo sólo por hacerlo, sino que somos sensibles y nos preocupamos por lo que les sucede y somos capaces de poder recordar los pequeños detalles que pasan o las cosas importantes para ellos. Y una de las grandes fortalezas también que tenemos es que damos seguimiento, nos falta mucho por mejorar ahí, pero en la mayoría de los casos damos seguimiento a las situaciones y buscamos vincular y relacionar las otras cosas que les han pasado a las familias cuando tienen una situación, poder recuperar momentos donde han superado una situación para recuperarlos y retomarlos, como poderles recordar a las familias otros momentos que han tenido...

Para Lizbeth el manejo de los tiempos en el programa Mi Familia, por parte de los educadores, es un aspecto que se debe mejorar para eficientar los tiempos y poder alcanzar los objetivos de las sesiones de trabajo. El hecho de contar ahora con un espacio de trabajo en la comunidad es algo que les ha permitido mejorarlo:

... el asunto de limitar los tiempos es algo que tenemos muy claro... Este próximo martes lo vamos a revisar las cuatro (educadoras). Distinguir las dificultades que cada una de las cuatro tenemos. Pensar en estrategias. En especial cuando la sesión se nos va de largo y a veces la familia nos dice cosas que ya no son tan relevantes para lo que nosotros estamos trabajando, una manera muy cuidada y muy respetuosa de poder cortar para poder continuar y respetar los tiempos de la sesión de la familia y de las otras familias. Pero el miércoles Laura y yo estuvimos pensando cosas que trabajar, también en ser bien claros en cuanto tiempo dura una sesión. Una cuestión a mejorar es la puntualidad. El tener la casa allá en la comunidad (Mayama acaba de rentar una casa en una de las colonias a manera de oficina para el equipo de educadores del programa Mi Familia) nos ha permitido mejorar esa parte porque llegas más temprano a tu primera sesión y por consiguiente puedes cumplir las siguientes sesiones en tiempo. Eso creo que es algo que nos ha facilitado mucho.

Por otra parte, la rotación de personal y la ausencia de espacios de capacitación para los nuevos educadores han mermado la calidad educativa de éstos, limitando los momentos de reflexión al interior del equipo de trabajo. Ante esta situación el mismo equipo ha generado estrategias de formación para los nuevos educadores como el modelaje de sesiones de trabajo. Estas estrategias evidencian la falta de un programa de capacitación institucional que contribuya a la solución de esta problemática:

Ahí, algo que nos ha pasado es que nos ha comido mucho la operación... teníamos la urgencia por una graduación de las familias, por una inauguración de familias,

entonces hemos atendido de repente a las familias en la urgencia y no hemos tenido las pausas como para parar y reflexionar sobre las sesiones, entonces insisto en esto de que este año es algo a lo que le estamos invirtiendo porque vamos a estar haciendo cada sesión, aunque las chicas no han tomado la capacitación, cada carta descriptiva antes de que las chicas la realicen la vamos a hacer en conjunto, las cuatro la vamos a revisar para que las cuatro entiendan lo mismo por la sesión que se tiene qué hacer y cuál es la intención y la puedan aplicar... Y lo empezamos desde el mes pasado con las sesiones. Laura es la que, digamos, dos de cuatro son las que conocemos un poco más el programa familiar. Las otras dos no. Y no les han tocado capacitaciones así, entonces ahí le hemos estado invirtiendo en revisar la carta (descriptiva) y que hasta el mismo instrumento lo conozcan y lo puedan dominar y que vivan esas cosas antes de llegar a que los otros las vivan. Entonces sí hay que ver un video para la sesión, ellas saben que tienen que ver el video y hacer prácticamente lo que en la sesión vas a hacer con la familia, imaginártelo y tú tratar de vivirlo para que veas lo que va a pasar en la sesión, o sea, que no llegues a quererla aplicar sin haberla preparado antes.

Otra forma de resolver la ausencia de espacios y un programa institucional de capacitación es a través de la filmación de sesiones de trabajo reales con las educadoras de mayor experiencia y poderlas mostrar a los nuevos colaboradores. Sin embargo el riesgo que identifica Lizbeth es que los nuevos educadores repliquen prácticas no adecuadas de los de mayor experiencia:

Justamente ayer filmé a Laura en una sesión porque teníamos a Chimbo que es un material que vamos a introducir en las sesiones familiares. Vamos a trabajar valores y buenos tratos con Chimbo, que es un peluche que la intención es poder generar estos momentos de diversión, de convivencia, de buen trato a las familias... Este video que yo grabé ayer es dirigido para nosotras cuatro porque permite escucharte cuando das las indicaciones, si son claras las indicaciones que estás dando. Primero observarte también cuando tú estás dando indicaciones y lo estás haciendo. Laura y yo hemos trabajado un poco más a Chimbo, de hecho fuimos quienes iniciamos con Chimbo con las familias. Entonces que las chicas puedan ver a Laura trabajando a Chimbo es bien importante. Nosotros tenemos bien claro que cuando las chicas que van entrando van a ver a alguien que ya tiene tiempo dando sesiones les ayuda a ellas. Pero también nos exige a quienes tenemos más tiempo a hacerlo bien, porque si uno no lo hace bien entonces las que van llegando pues lo van a ir haciendo y el programa se va distorsionando.

Para Lizbeth la necesidad de estandarizar los procesos, sin perder de vista las diferencias en los estilos de cada educador, es un tema necesario para hablar de calidad educativa. Sin embargo reconoce que este proceso de estandarización de los contenidos y las prácticas durante las sesiones no es un tema que se haya resuelto a

través del uso de cartas descriptivas, debido a la falta de sistematización de algunas experiencias valiosas:

Y otra cosa que también nosotros hemos considerado en cuestión de poder mejorar la calidad es poder homologar los procesos que hacemos con las familias porque como somos cuatro puede haber cuatro versiones diferentes y puede que cada una tenga una personalidad diferente pero hay un contenido y ese contenido se tiene que respetar... Si te sirven las cartas descriptivas, pero también hay una cuestión por decirlo, también hemos estado trabajando en cartas descriptivas porque hay cosas que son importantes y claves en el proceso con las familias, no del todo en la sesión sino durante el proceso y seguimiento. Que quienes ya tenemos más tiempo sabemos qué hacer pero como no lo hemos descrito y no lo tenemos en papel, ha costado trabajo porque las otras personas que van llegando se lo vamos diciendo sobre la marcha. Vemos que no sucedió entonces oye es que aquí en estos casos tienes que hacer esto. Entonces eso es algo a lo que le hemos estado invirtiendo. Justamente el próximo martes vamos a revisar cuestiones hasta de registro de información de procesos, no por cuadrar las cosas, pero sí por estandarizar que las cosas estén sucediendo como se debe.

#### *Necesidad de espacios institucionales para la planeación*

Lizbeth Ávila, coordinadora de Mi Familia, reconoce que hace falta abrir tiempos y espacios institucionales para la planeación del trabajo, ya que si bien esta actividad fundamental no se deja de realizar en Mayama, explica como en muchas ocasiones se lleva a cabo en los espacios y tiempos personales. Sin embargo, también reconoce que a partir de este año, la organización ha promovido estos espacios de planeación operativa. Es importante apuntar que en términos generales existe una cultura de la planeación en la organización que va desde el Plan Estratégico a cinco años que se define desde el Consejo Directivo y la Dirección General; pasando por la planeación operativa anual en donde se involucra a todo el personal de Mayama; y finalmente la planeación semanal, la cual realizan las diferentes áreas operativas a partir de la metodología denominada *Work Compass*:<sup>2</sup>

Creo que no hemos tenido los tiempos para planear, siento que en ocasiones la operación nos termina envolviendo tanto que no tenemos los tiempos para planear, porque a veces hacer el trabajo administrativo te implica no dar una sesión familiar. O sea un día que lo dediques para trabajo en oficina te implican cuatro o cinco sesiones familiares en comunidad y cuando tienes la presión porque el proceso de la familia sigue avanzando te la piensas de repente planear en tiempos de Mayama y en ocasiones terminas haciendo esas planeaciones en tiempo de uno... Este año de

---

<sup>2</sup> En referencia a la metodología de planeación propuesta por Stephen Covey.

verdad y el año pasado, a mí me ha tocado trabajar y pedirles a las chicas que no trabajemos fuera de horarios, que respetemos mucho nuestros horarios. Mi condición de embarazada me ayudó a delimitar, hoy en día con Fer (refiriéndose a su hijo), con mi bebé pues muchísimo más. Y es algo que también digamos yo como coordinadora de esa área he tratado yo misma poder no trabajar para no hacerlas trabajar a ellas (se refiere al grupo de educadoras del programa Mi Familia), entonces de repente es una cuestión que yo digo lo voy a tratar de hacer en el tiempo de la oficina pero hay veces que no logras sacarlo en tiempos de oficina y te implica trabajar entonces, es complicado, no siempre planeamos en nuestras casas pero sí lo hemos hecho. Y este año más bien les he pedido a las chicas que no den sesiones familiares porque pueden hacer las pausas y se sienten a planear, en el espacio, en la oficina, con computadora, con internet, con los recursos que se necesitan para planear. Sí, lo estamos haciendo más intencionadamente. Hay ocasiones que hay quien puede un poco más, hay quien puede menos, por la carga de trabajo que cada quien tiene. Y si nos implica de repente trabajar a lo mejor tiempo de nuestro descanso porque necesitamos coincidir (el equipo de comunidad tiene horario de martes a sábado), que no nos ha pasado, si la idea sería compensar la misma semana, si se trabaja un lunes, que es nuestro día de descanso, poderlo descansar en esa misma semana otro día, mi idea es no trabajar más de cinco días lo que tenemos.

Es evidente que la planeación a la que se refiere Lizbeth Ávila es la que tiene que ver con la preparación de las sesiones de trabajo, los materiales y los tiempos destinados a las sesiones familiares. En ese mismo sentido, Karina Larios, coordinadora de Mi Desarrollo, coincide en la necesidad de generar espacios institucionales de planeación que permitan la preparación con tiempo de las actividades y materiales de trabajo con los niños. Esto se complejiza debido a lo que sucede actualmente dentro del equipo de Mi Desarrollo, el cual se encuentra rebasado por la operación del centro de día Mayama:

Porque por ejemplo yo estoy trabajando en esta parte lo que me falta es tiempo con las chicas, ahorita vamos al día, está la estructura y vamos revisando cosas en el momento. Pero lo que yo quiero. Y ya estoy planeando cuando se vayan los niños (se refiere a que se gradúan los niños de segunda generación del programa y esto va liberar días para planeación), vamos a tener un día libre para hacer estas revisiones. Veo eso como algo que nos hace falta, que está afectando y que ya lo había revisado con Moni (Mónica Varela, directora operativa), como una necesidad de que no tenemos tiempo las tres (educadoras) juntas, o a veces llegamos media hora antes y nos juntamos pero aún así el tiempo es necesario porque llegan los niños y “¡¡córrele!!, ni terminamos ni aterrizamos”.

Las dificultades operativas que atraviesan al equipo de educadores del programa Mi Desarrollo hablan de una falta de recursos humanos, en términos de cantidad

pero también en función a que no todos se encuentran debidamente capacitados en los métodos y técnicas de trabajo del modelo para una adecuada atención de las niñas y niños:

No sucede (hablando de los espacios de planeación), entonces lo que he hecho yo es esto, reunirme al mediodía, cuando se van los niños, por áreas con cada una (de las educadoras) y a lo mejor el problema aquí es que Mayra no sabe lo que está trabajando; Jazmín (otra de las educadoras del programa Mi Desarrollo) en *Yo siento*, porque esta área la llevamos más Jazmín y yo. Y Mayra está más en *Yo expreso*. Pero a mí lo que me gustaría es que todas tenemos que saber en qué va cada una, yo sí lo sé, pero por ejemplo si Jazmín no viene y Mayra la tiene que cubrir entonces en ese momento yo le tengo que decir (al educador sustituto) esta es la actividad, lo que hay que hacer. Yo sé que también la intención es fortalecernos en una área y que a lo mejor...

Ante este hecho, la organización se ha dado a la tarea de revisar las cargas de trabajo de los educadores de ambos programas para determinar el número adecuado de educadores que deben operar. Por otra parte, con respecto a los procesos formativos de los educadores durante el presente año, la organización ha llevado a cabo las tareas para la conformación de un programa de capacitación permanente y que incluya recursos humanos, tiempo y un presupuesto, con el objetivo de atender a las necesidades operativas sin perder de vista la calidad en las intervenciones.

#### *Calidad educativa del programa Mi Desarrollo*

La evaluación de la calidad educativa del programa Mi Desarrollo se realizó a través de observaciones a un determinado número de sesiones en el centro de día, durante un periodo, y en las cuales los educadores del programa serían observados en su trabajo con niñas y niños (tabla 8).

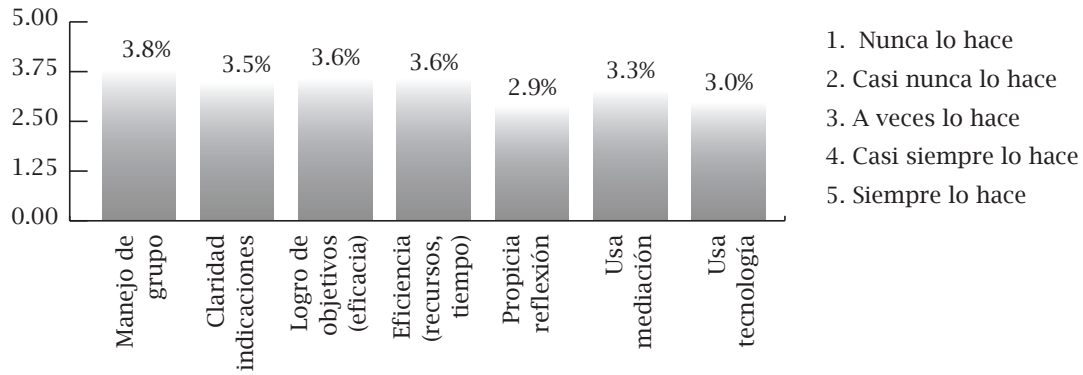
*Tabla 8*  
*Resumen observación de sesiones del programa Mi Desarrollo*

Sesiones observadas	14
Educadores observados	3
Temas revisados	9
Promedio participantes	16 (34 max. 7 min.)

Fuente: Elaboración propia.

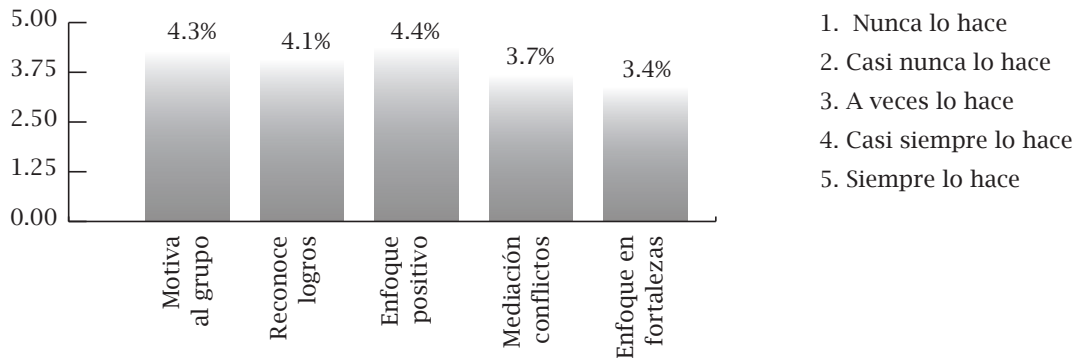
A continuación se presentan los resultados de la evaluación segmentados en las categorías de análisis y los indicadores:

**Gráfica 20**  
*Elementos pedagógicos de la calidad educativa programa Mi Desarrollo*



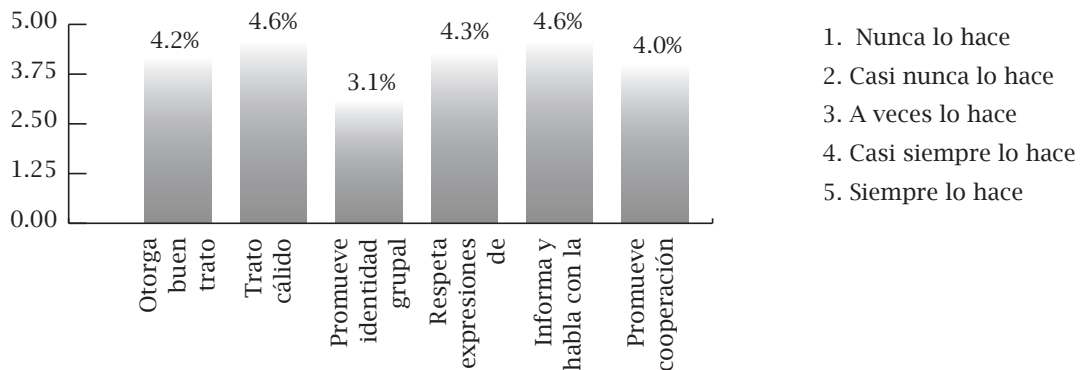
Fuente: Elaboración propia (Mayama, 2017).

**Gráfica 21**  
*Elementos psicológicos de la calidad educativa del programa Mi Desarrollo*



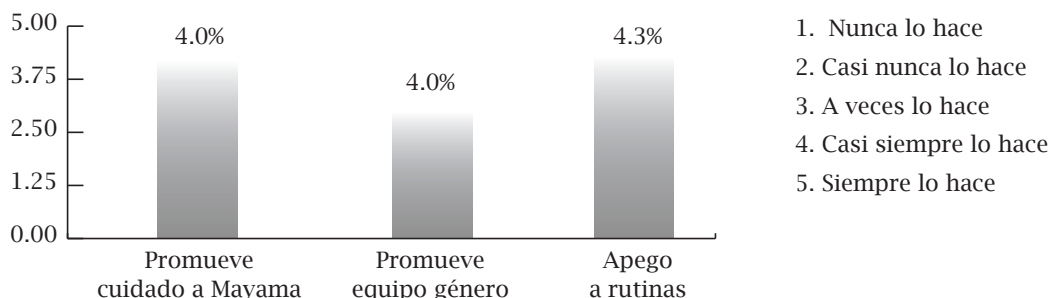
Fuente: Elaboración propia (Mayama, 2017).

**Gráfica 22**  
*Elementos filosofía Mayama en la calidad educativa del programa Mi Desarrollo*



Fuente: Elaboración propia (Mayama, 2017).

Gráfica 23  
Elementos transversales en la calidad educativa del programa Mi Desarrollo



Fuente: Elaboración propia (Mayama, 2017).

Por su parte, Karina Larios, coordinadora del programa Mi Desarrollo, explica como su equipo de trabajo ha desarrollado estrategias en el tema de la planeación de las sesiones de trabajo que incluyen: la simulación de las sesiones de trabajo con niñas y niños; la resolución previa de los ejercicios que realizarán con los grupos; la investigación de otros temas relacionados con los materiales a trabajar para ampliar y profundizar el conocimiento, entre otras:

Por ejemplo, algo que tratamos de hacer es prepararnos antes. En *Yo pienso* no todas hemos hecho todos los instrumentos, esa también es una necesidad, como algo que tenemos que seguir fortaleciendo, entonces tú (como educador) antes haces las hojas que los niños van a trabajar, entonces ya previamente ya te preparaste... conoces el instrumento, conoces las dificultades que pueda haber, entonces ya es más fácil poder apoyar a los niños, eso es por ejemplo una buena práctica. Hacerlo antes. Por ejemplo ahorita que estamos implementando una nueva metodología como es clase DIA (Desarrollo de la Inteligencia a través del Arte), digo ya es una metodología que se viene trabajando hace tiempo, pero con este equipo (de educadores) es nuevo, por ejemplo, si te toca tal lámina ya está la planeación, la hice de dos meses, entonces ya sabes cuál lámina te toca y yo no voy a hacer la carta descriptiva... Como es una capacitación (clase DIA) que ya tomaron, es una fortaleza porque entonces ya cada quien planea su sesión, ya sabes que a ti te va tocar tal imagen, investigamos sobre la imagen previamente nada más para saber en qué contexto fue hecha... El investigar sobre temas que vamos a trabajar es muy bueno y nos da la seguridad y la confianza.

Sin embargo, Karina Larios también explica como existen prácticas entre los educadores que no se encuentran registradas ni descritas en ningún manual, por tanto, al no contar con espacios de planeación institucional se dificulta el poder

compartirlas con otros educadores en beneficio de la calidad del programa Mi Desarrollo:

Sí y estas cosas tenemos, más que verlas en lo individual, necesitamos verlas juntas, porque a lo mejor tú haces algo que yo no sé pero que te está funcionando (se refiere a reflexionarlo y trabajarlo con el resto de las educadoras del centro de día Mayama) y no, no lo estamos compartiendo, entonces así como a mí me están funcionando algunas cosas y a ti te están funcionando otras...

Durante la evaluación de la calidad educativa del modelo de Mayama se observaron acciones por parte de los educadores del programa Mi Desarrollo, las cuales se clasificaron como *Mejores prácticas* y *Áreas de oportunidad*, teniendo como referencia los criterios definidos por la dirección general y operativa de la organización. A continuación se presentan en forma de lista:

*Mejores prácticas* del programa Mi Desarrollo:

- Registrar de las ideas por escrito en el pizarrón a la vista del grupo.
- Aclarar de inicio el objetivo de la sesión.
- Retomar las ideas de cada niño de la sesión anterior.
- Reconocer el trabajo colaborativo entre los niños.
- Monitorear las emociones de los niños al término de las actividades.
- Claridad y énfasis al dar las indicaciones iniciales.
- Permitir a los niños un cambio libre de lugar para sostener la atención del grupo.
- Hacer un desequilibrio (criterio de mediación: intencionalidad) al inicio de la sesión para captar la atención del grupo.
- Anclar muy bien algunas reglas: “Manos arriba quien me esté siguiendo”.
- Pedir al grupo respirar para bajar su termómetro de las emociones.
- Lanzar más preguntas para propiciar la reflexión.
- Promover el respeto de los turnos durante el diálogo.
- Frenar la impulsividad de los niños y reforzar la idea de reflexionar y ser honestos sobre ellos mismos.
- Involucrar a los niños en la repartición de materiales.
- Firmeza en la interacción con los niños para lograr su respeto.
- Separar a los niños más inquietos para sentarse a trabajar directamente con ellos.
- Permanecer siempre en calma y en control de la situación. No levantar nunca la voz. Quizá eso contribuye a que el grupo permanezca en calma. Le funciona no enfocar su atención en los niños complicados.
- Explicar de inicio las indicaciones generales. Después apoyar de forma personalizada.
- Intervenir para apoyar ante la dificultad de la otra educadora.

*Áreas de oportunidad* identificadas en los educadores del programa Mi Desarrollo:

- La rutina de los ejercicios de respiración en el centro de día no es la propuesta original.
- No usar el control de salidas al baño (gafete) como medida de contención del grupo.
- Ser más enfática en las instrucciones. Asegurarse de captar la atención del grupo antes de explicar la actividad para que todos los niños comprendan.
- Centrar la atención en unos pocos niños (generalmente los más inquietos) y perder de vista a los que menos participan.
- Cuando el grupo se burla no detener la actividad.
- Promover la equidad de género al formar equipos con mismo número de niñas y niños aunque no se ve que sea un proceso consciente.
- Al terminar la actividad no hubo un cierre que garantizara el objetivo de la sesión.
- Se nota insegura y, en consecuencia, el grupo se distrae y pierde tiempo tratando de recuperar al grupo.
- No permitir que sea el grupo el que resuelva el ejercicio del círculo y reflexione, la educadora les dice como hacerlo (metacognición).
- Falta preparar el material antes de iniciar la sesión: materiales faltantes.
- Hubo una pelea entre los niños y paró la situación. Pidió a uno de los niños que se disculpara. No se aseguró de que así sucediera y sólo dejó pasar el incidente.
- De manera cotidiana surgen acciones o comentarios discriminatorios entre niñas y niños; conscientemente no se señala.
- El tema sobre factores de riesgo y protección se toca tangencialmente. No se profundiza en temas como embarazo adolescente, adicciones, entre otros.

Por otra parte, se nota la falta de espacios para la planeación pero también las dificultades en la promoción del trabajo colaborativo y la comunicación entre las educadoras del centro de día Mayama. De fondo, quizá esto refiere nuevamente a una carga excesiva de trabajo:

Pues mira, ¿cómo lo evaluó? (risa nerviosa)... Pues no sé. No quiero echarle la culpa al tiempo, pero Jazmín y Mayra (educadoras del centro de día Mayama) casi no conviven, o sea, casi no tenemos estos espacios en los que ellas puedan estar interactuando más o platicando. Son como muy cortos. Es una necesidad. El apoyo no se puede negar (se refiere a la disposición de equipo de trabajo), siempre estamos muy presentes. Apoyo en la clase o apoyo en material. Pero en esta parte de integración creo que hay poca convivencia entre ellas y pocos espacios. Eso no quiere decir que no haya una buena relación, está muy bien creo que no ha habido ninguna dificultad. Creo que sí nos hace falta más trabajo juntas. Quiero planear muy bien para aprovechar muy bien los tiempos...

### *Gobierno de clase*

El tema del manejo de los grupos, particularmente en el programa Mi Desarrollo, es un tema complejo debido, en primer lugar, a la normalización de la violencia en el contexto de las niñas y los niños Mayama. En ese sentido, la filosofía de la organización, la cual permea en todas sus áreas, se encuentra atravesada por la cultura de paz. De esta forma todo el personal de Mayama, incluidos los educadores, son capacitados en la incorporación del buen trato como parte de las distintas interacciones que se tienen con los diferentes grupos de interés alrededor de la organización, incluidos niñas, niños y familias. Al estar presente esta cultura de paz en el quehacer de los educadores, Karina Larios explica como esto ha generado conflictos con los grupos de niñas y niños al momento de establecer los límites y principios de disciplina positiva, ya que en algunos casos, estos son percibidos por parte de niñas y niños como malos tratos:

Pues mira, algo que es bien importante es la empatía, creo que es algo muy bueno, el buen trato está de verdad bajo todo y eso es una gran dificultad... Me pasó a mí también, yo creo que alguna vez te lo dije, me costaba como mucho trabajo, puedo ser muy linda y todo pero entonces cuando les llamaba la atención (a los niños en Mayama) y entonces mi tono de voz cambia pues ves el efecto en los demás, pero también es como me están percibiendo, no el que levantes la voz en algún momento significa que estés dando mal trato, a veces hay necesidad de y entonces cambias el tono de tu voz y eso te da un efecto diferente del grupo... el grupo te responde. Pero hay tanta calidez y buen trato que entonces el llamar la atención o ser firme es como entrar en conflicto, yo a veces así lo percibo.

Respecto a este tema, los educadores de ambos programas no ahondaron demasiado. Sin embargo esta es una de las habilidades docentes que, a partir de las observaciones de las sesiones con niños y familias, requieren más atención debido a la complejidad de la violencia. En ese sentido, durante la conferencia “Aspectos conceptuales para valorar la participación infantil”, impartida por la doctora Yolanda Corona Carabeo (2017), investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, en el marco del Primer Foro de Participación de Niñas, Niños y Adolescentes, organizado por el Consejo de Organizaciones e Instituciones a favor de los Derechos de la Infancia en Jalisco (COIDIJ) y el SIPINNA Jalisco, uno de los docentes le cuestionaba cómo establecer estos límites y la disciplina en un entorno que cada vez más empodera a niñas y niños y que pareciera que no faculta al educador. De manera clara, la doctora Corona Carabeo explicaba como ante la poca capacidad del adulto para exigir sus propios derechos frente a los grupos, este discurso de las responsabilidades que niñas y niños “deben” tener frente a sus derechos ha emergido y se ha legitimado desde la visión adultocentrista. Explicaba que esto sucede ya que en ocasiones el adulto no se concibe como sujeto de derechos porque seguramente no creció en esta cultura de los derechos que hoy prevalece en la agenda pública. Al

finalizar su intervención la investigadora hace la recomendación al docente sobre la necesidad de aclarar a niñas y niños que también los adultos cuentan con derechos.

#### *Procesos reflexivos con niños y familias*

Para Lizbeth Ávila el tema de la reflexividad es algo que puede ser mejorado desde las prácticas de los educadores en Mayama. En parte esto se debe a que los educadores del equipo de Mi Familia no cuentan con la claridad en los objetivos de las sesiones del programa que van a trabajar. Desde el punto de vista de la educadora, esta comprensión en los objetivos contribuiría en el estado de conciencia de los mismos educadores sobre sus acciones a lo largo de cada sesión:

Yo creo que se puede mejorar definitivamente; creo que hay familias con las que te es más fácil poderlo hacer porque van avanzando hasta en sus comentarios y en sus reflexiones y te permite a ti también poderle invertir más atención a la reflexión. Pero hay familias con las que no se puede llegar a eso y en las primeras sesiones con las familias no llegan a hacerlo tanto porque la familia ni siquiera de repente entiende el porqué estás trabajando eso. Y una de las cosas que también yo creo que es para mejorar es que todas las chicas que trabajamos con familias tenemos que tener bien claro cuál es la intención de esa sesión. Porque entonces, sí tienes bien claro porque estás trabajando el tema de buen trato cuando tú hagas esta reflexión, aunque a lo mejor no sea tan profunda, pero vas a poder hacer una reflexión y le vas a prestar atención a lo que estás haciendo porque sabes cuál es la intención de la sesión. Pero si uno como educador no tiene claro cuál es la intención de esa sesión pues ni te va a preocupar por reflexionar porque ni siquiera sabes sobre qué vas a reflexionar.

En esta declaración se logra leer como nuevamente emerge la necesidad de contar con un plan de capacitación de la organización, que explicita los contenidos, materiales y tiempos de cada sesión, pero principalmente que permita comunicar el objetivo de las sesiones de trabajo. Por su parte, Karina Larios, reconoce que en la parte reflexiva con los niños, falta profundizar más con los educadores durante sus procesos formativos. Llevar a cabo más ejercicios de análisis con los mismos educadores que les permita conocer otras formas de reflexionar cualquier experiencia de aprendizaje que suceda con las niñas y los niños del programa:

Me he dado cuenta de esta parte de la reflexión porque Moni (Mónica Varela Cuevas, directora operativa), por ejemplo, tuvimos la capacitación de *Yo pienso*, muy concreta y demás y hablamos de la metacognición y de las preguntas que se pueden hacer “¿qué aprendes?”, pero creo que este proceso de reflexión sí hace falta más que evaluarlo antes, ensayar formas, como capacitación, revisar estas formas de reflexionar alrededor de las experiencias, de todo, por ejemplo a lo mejor de una situación de maltrato que arreglaste hasta ahí, ¿no? Entonces creo que esa parte hace falta fortalecer mucho...

Incluso la misma coordinadora de Mi Desarrollo, a manera de ejemplo sobre las posibilidades reflexivas, recupera la metodología de clase DIA, la cual se emplea en Mayama para el desarrollo de habilidades sociales, cognitivas y de comunicación, además de la construcción del conocimiento. Esta construcción a través de la argumentación permite detonar procesos de reflexión en las personas que participan, aún las que deciden de manera voluntaria permanecer en silencio, durante la sesión. Quizá ésta podría ser una alternativa de método en los procesos formativos con los educadores de Mayama:

Que es como lo que vimos en clase DIA (capacitación de la metodología del desarrollo de la inteligencia a través del arte), es pura pregunta y pregunta y ellos van generando. Y este (niño) me encantó porque me decía: “¿Ah, sí! Que cuando observo con atención nada se me va a olvidar. Como cuando yo sí estoy chiquito, cuando yo esté grande si yo observo nada se me va olvidar y yo me voy acordar de todas las cosas.” ¡¡Súper bien!! Y se las anotaba. ¡¡Qué bonito!!! (Se nota en verdad emocionada). Porque si no, ese aprendizaje entonces donde se queda...

Por otra parte, durante la evaluación de la calidad educativa del programa, uno de los elementos pedagógicos que fueron evaluados es la capacidad reflexiva de los educadores. En ambos programas, Mi Familia y Mi Desarrollo, los educadores obtuvieron puntajes que manifestaban que sólo en ocasiones se lograban generar procesos de reflexión con las niñas, niños y familias. En general, a través de las observaciones a las sesiones de trabajo de los educadores, éstos llevan a cabo conclusiones “aleccionadoras” o consejos sobre cómo manejar ciertos asuntos con los beneficiarios del programa, más allá de promover el diálogo y la participación para la búsqueda de alternativas ante diferentes temas o situaciones.

#### *Cambios en niños y familias desde la perspectiva de los educadores Mayama*

El proceso de empoderamiento y toma de control que las familias experimentan en Mayama, se da en el marco del fortalecimiento de la autoestima, la autoconfianza. El manejo emocional también se ha mejorado sobre todo en términos de la expresión de las emociones, utilizando el vocabulario adecuado y la autorregulación emocional para la gestión de los conflictos. Otro cambio importante es la disminución de la violencia a través de la incorporación del buen trato y el diálogo como nuevas formas de convivencia. Para lograr esto último, el solo hecho de que las sesiones familiares representen algunos de los pocos espacios de convivencia positiva en las familias ha sido un elemento clave. Sin embargo Lizbeth Ávila hace mención de la importancia de generar cambios sostenibles en las familias aún cuando el programa haya concluido y los educadores dejen de asistir con las familias:

Uno, la seguridad definitivamente. Las familias eran tímidas, se cohibían, tenían miedo a hacer las cosas. Hoy en día se atreven a hacer las cosas. Mamás que cuando

hablabas con ellas nunca levantaban la mirada, o sea, todos los ojos, la cara y hasta el cuerpo hacia abajo y creo que es una cuestión que Mayama nos dá, no sólo a las familias sino también a los que trabajamos, nos da una cuestión de seguridad y de confianza. Una cuestión de autoestima y creo que también hay más conciencia sobre la importancia de controlar tus emociones. Se permiten más sentir emociones. Las mamás en especial, cuando te cuentan las historias de como se reprimían ellas y como ellas reprimían a sus hijos, como no permitían que sus hijos se expresaran y en especial los hombres, que un hombre llorara una misma mamá no le permitía al hijo que llorara. Entonces cuando escuchas las historias de las familias que te hablan de cómo son capaces de poder ahora sí decir me siento mal o algo tan lindo que es que los hijos sean capaces de decirle a las mamás cuando no están de acuerdo con algo, o esto no me gusta o no me tienes que tratar así y que las mamás y los papás tengan la capacidad de recibirlo bien y que no se enojen y le suelten el golpe al hijo. Creo que ese es también parte del trabajo que se hace. Poder expresar y poder recibir. Los buenos tratos... Mayama siempre ha sido como una oportunidad para que ellos se den buenos tratos. Tenemos claro que las primeras sesiones y con muchas familias, los únicos momentos en donde hay contactos, cuidados, donde hay buenos tratos es cuando nosotros estamos presentes. Muchas familias no suceden y si nosotros no estamos no suceden. Entonces que ellos después sean capaces de replicar esos buenos tratos sin que nosotros estemos ahí es parte del trabajo.

Por otra parte habla de la importancia del rol del educador Mayama como modelo de las madres y padres, que sirva para desmontar viejas prácticas y creencias en torno a la maternidad o paternidad. Esto se logra a través de la interacción del educador con los niños y niñas ante los ojos de los adultos responsables. Sin emitir discursos aleccionadores sino únicamente tomando el rol de acompañamiento y apoyo a los niños:

Las familias te lo platican. Yo tengo claro que nosotros modelamos a las mamás, cuando ves a una mamá que era agresiva, y era violenta, incapaz de sentarse con su hijo a ayudarlo a hacer la tarea. Y de repente empiezas a hacer intencionado el ayudarlo al niño para que la mamá te vea. Sin culpar, ni ponerle el dedo en la mamá... Sin juzgar. Y después eres capaz de observar que la mamá lo está haciendo y que es algo genuino porque lo sientes. Te das cuenta cuando lo están haciendo por... Y eso es claro. Cuando no tienen opciones también a las mamás les pasa, “o me aguanto a que me traten mal o le pego para que vea quien es el fuerte”. Cuando también las mamás logran entender que no sólo son esas dos opciones y que pueden buscar otra manera de que sus hijos hagan las cosas que les toca hacer creo que es ahí... y lo ves porque duramos cinco años con una familia entonces lo ves, se ve reflejado en el niño también, los comentarios que los niños hacen, que los niños y los papás hacen, se ve cuando hay una constancia entre los comentarios que están haciendo, de manera aislada y que uno es capaz de escuchar y captar, te das cuenta de que hay como un cambio ahí.

Otro elemento de cambio a partir de Mayama, que reconoce la educadora, es el aumento en las expectativas educativas de niñas y niños respecto a sus propias familias. Como éstos se han superado a pesar de la inercia social, los vacíos estructurales y las bajas expectativas en el entorno. Para complementar este punto, menciona como el modelo educativo amplía los horizontes de las personas que participan en éste. Como lo explica Norman Long (2007), las interfaces que emergen cuando se enfrentan los mundos de vida de los usuarios y los educadores del programa, se crean estas tensiones que abren la posibilidad de diálogo y reflexión en torno a los asuntos que les interesan:

La escolaridad en estas familias aumenta, o sea, los hijos están llegando a niveles que, superando los estudios de los papás y cómo esta expectativa de repente de estudiar más de lo que tu hermano había estudiado cuando a lo mejor era tan fácil conformarse con eso... Entonces cuando ellos tienen la oportunidad de que nosotros les acerquemos otras experiencias, les abre a ellos un panorama más amplio. Hasta el simple hecho de que las chicas que trabajamos con las familias, que nos ven casi siempre, no nos hayamos casado jóvenes es un tema para ellas. Ellas de repente no pueden entender por qué somos mamás grandes, o por qué otras chicas no han sido mamás cuando tienen 26 años. Ese tipo de oportunidades. Cuando ellos quieren un trabajo como el que nosotros tenemos y te preguntan que necesitan hacer para tener un trabajo así.

#### *Construcción de proyectos de vida con niños y familias*

Sobre la toma de decisiones, el modelo de intervención construye las capacidades que permiten mirar otras alternativas para confrontar la vida. Sin embargo, en la relación de poder que se establece entre la organización y sus usuarios, es necesario cuidar el impulso de tomar decisiones por las personas. Al hablar de las limitantes para la toma de decisiones en la vida de las familias de Mayama, Lizbeth Ávila explica en sus palabras como la pobreza limita estas opciones, detalla como las necesidades básicas insatisfechas y los asuntos de seguridad mínima que abruman a las familias no permiten tener una mirada más amplia de la vida y sus opciones.

Acompañando para que ellos (las familias) puedan tomar las decisiones y a veces también respetando cuando deciden otras cosas en las que nosotros a lo mejor no estamos de acuerdo... yo creo que también es importante el trabajo que nosotros hacemos en general porque ellos creo que a veces han vivido sin opciones, o es blanco o es negro y no hay más, entonces cuando ellos logran ver otros caminos llegan a encontrar otras maneras de solucionar conflictos, dificultades, les ayuda a lo mejor cuando logras desmenuzar la situación o el problema y ellas logran entender que hay diferentes caminos que pueden tomar... la otra es que las mismas condiciones en las que ellos viven no les dan muchas más opciones. También creo que a veces tienen tantos problemas en la cabeza que les cuesta mucho trabajo pensar... La falta de dinero. Si van a comer o no van a comer. Si la mamá tiene algún problema con el esposo.

Si el hijo está consumiendo (drogas). Todas esas cosas. El asunto de la inseguridad es algo que las tiene... que a la gente la tiene preocupada, el asunto de las plazas del narcotráfico es algo que las tiene como muy preocupadas, las tiene angustiadas, las tiene temerosas. A veces prefieren no hacer las cosas por evitar los riesgos que hay afuera. Y nos pasa porque de repente hay veces que ves a la mamá que durante la sesión (del programa familiar) puede que esté pensando en otra cosa y ellas mismas sí te lo dicen, hasta de repente se pueden llegar a disculpar “es que estaba pensando que no tengo que les voy a dar de comer a mis hijos”...

Como lo plantean Mullainathan y Shafir, en el contexto de la pobreza “la escasez captura la mente... cuando padecemos cualquier clase de escasez, esta nos absorbe. La mente se enfoca automática y poderosamente hacia las necesidades insatisfechas” (2016: 18). Para estos autores incluso la escasez cambia la forma en la que interpretamos el mundo. Plantean los diferentes efectos que trae consigo la escasez como la infelicidad, insatisfacción y conflictos. Más allá, la escasez condiciona los procesos de toma de decisiones de las personas:

Cuando la escasez captura la atención, cambia la forma de pensar, ya sea en microsegundos, horas, días o semanas. Lo primero en que se piensa afecta lo que se observa, cómo se ponderan las elecciones, cómo se delibera y, en última instancia, lo que se decide y la conducta (*ibid.*: 25).

Para ahondar más sobre cómo esta condición de escasez afecta los procesos de toma de decisiones en las personas, los autores hacen referencia al concepto de *ancho de banda* y lo explican en términos de cómo las personas al tener una preocupación latente respecto a la escasez, su mente regresa una y otra vez a ella, manteniendo poco espacio mental para atender el resto de la cotidianidad. De esta manera, esta disminución en el ancho de banda afecta a nivel cognitivo el procesamiento de información, el control ejecutivo responsable del manejo de la impulsividad y, por ende, el proceso de toma de decisiones (*ibid.*: 26-27). Es decir, ante un escenario de pobreza puede afectarse la manera en que asimilamos el mundo que nos rodea, responder de formas poco reflexivas y, en consecuencia, tomar decisiones que profundicen esta situación de precariedad.

Paradójicamente los efectos de la escasez también logran un efecto “positivo” de enfoque que los autores denominan *visión de túnel*.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Mullainathan y Shafir (2016: 46) afirman que la visión de túnel nos ayuda a “concentrarnos en el manejo de la escasez que nos afecta en ese momento”. Este término refiere al estrechamiento del campo visual por el cual objetos dentro de esa imagen se enfocan con más claridad mientras estamos ciegos a todo lo periférico, lo que se encuentra fuera de ese campo de visión”. Sin embargo, de acuerdo con los autores, a diferencia de los beneficios de concentrarse, la escasez “nos enfoca en lo que parece, en ese momento, lo más importante”. En ese sentido afirman que

La escasez captura nuestra atención y esto nos proporciona un beneficio muy estrecho: tenemos un mejor desempeño al ocuparnos de las necesidades apremiantes. Pero de manera más amplia, pagamos un costo: descuidamos otros asuntos y somos menos eficientes en el resto de nuestra cotidianidad (*ibid.*:28).

De acuerdo con Mullainathan y Shafir (*ibid.*: 35) al enfrentar situaciones de escasez, las personas nos volvemos más eficientes en el aprovechamiento de los recursos. Nuestra atención se enfoca para utilizar lo que tenemos. En ese sentido, quizá este beneficio que trae consigo una *visión de túnel*, quizá forme parte de las estrategias inconscientes de las familias que integran Mayama quienes, ante las condiciones socioeconómicas descritas, logran hacer frente a la adversidad de la vida.

Sin embargo para estos autores un elemento que juega en la ecuación de la escasez, en el caso de la pobreza, es la falta de opciones; es decir un tipo de escasez impuesta a la que no se puede renunciar fácilmente.

Aún con estas dificultades en la toma de decisiones en las personas que experimentan los efectos cognitivos de la pobreza, para Lizbeth Ávila la intervención de Mayama ha contribuido en la toma de control de las familias respecto a sus propias vidas y, que al mismo tiempo, estas personas se encuentren ante la posibilidad de imaginar y planificar sus vidas desde la amplitud de opciones y una mayor autoterminación:

Por que creo que en las condiciones en las que viven y con todas estas cuestiones de dichos (cultura, sistema de creencias), ellos han aprendido a no ilusionarse, a no creer que son capaces de vivir mejor. Entonces, pues así creciste, así ha sido mi papá, así ha sido mi mamá, mi abuelo, así es mi familia, así tengo que ser yo. Entonces el que ellos puedan entender en que no tiene que ser así y que sí se puede y que puedes pensar en algo y lograrlo. Obviamente te implica trabajar, y te implica esforzarte, y te implica estudiar y dedicación. Y dejar a lo mejor otras cosas, como a los chicos, cuando les implica estudiar están renunciando a andar en la calle, a las novias, al cotorreo, creo que eso es importante. Las mamás que hoy en día desean estudiar, o sea, Mago Palencia Trejo, que tiene más de 50 años y tiene la esperanza de leer y escribir, porque hay quienes confiamos en que lo va a poder hacer... Ahí estamos nosotros echándoles porras cuando se desaniman, ahí apoyando a que no tiren la toalla.

Sin embargo, Lizbeth expresa cómo el papel del educador y en general de la organización, es ayudar a que las personas tomen sus decisiones desde la libertad y no desde el exceso en el ejercicio del poder. Habla de la necesidad de estar en constante vigilancia para no imponer criterios propios, a nivel personal o institucional, en el

---

la visión de túnel puede descuidar otras cosas, probablemente más importantes debido a que se da en un estado de inconciencia.

acompañamiento para la toma de decisiones. Al hacerlo de esta manera, pueden detonarse cambios que se sostengan una vez que la intervención concluya. Al final habla de como el modelo, en ese mismo sentido, ha evolucionado para mejorar en estos procesos de codependencia de las familias respecto a la organización.

Es que yo creo que ahí depende también de cada uno de nosotros cuando estamos con la familia. Si tú eres el que terminas tomando la decisión por ellos, se crea esta dependencia y necesitan de ti para tomar la decisión y si no está Mayama, o Liz, o Laura o quien sea no funciona. Pero yo creo que es importante que nosotros tengamos bien claro que no por sentirnos importantes y deseados tenemos que causar esta dependencia en la familia. Espero darme a entender... Es como cuando le estás enseñando a tu hijo, quieres que sea autónomo pero si al final terminas decidiendo por ellos nunca va a terminar siendo autónomo siempre va a necesitar... Entonces eso creo que es algo que también hemos aprendido sobre la marcha. Al final, nosotros somos quienes apoyamos a quitar cosas para que ellos terminen por descubrir o decidir lo que van a hacer. Yo creo que es algo que nosotros tenemos que trabajar antes de quererlo con las familias, trabajarlo nosotros como institución, porque si nosotros queremos que dependan van a depender y creo que a las familias de primera generación sí les cuesta como más trabajo...

#### *La influencia o impacto del programa en las familias y graduados*

Uno de los impactos que se prevén como resultado de Mayama es en la primera infancia. Lizbeth Ávila reconoce que quizás en los niños más grandes no sea tan evidente el efecto positivo de la intervención como en los más pequeños. La evidencia para afirmar esto último es el vínculo emocional fuerte que logran establecer algunas madres con sus hijos más pequeños. En el caso de las niñas y niños, también se refiere a la posibilidad, en un futuro, de construir familias diferentes ante las mismas condiciones estructurales:

Sí, o sea, como los niños que, quizás los hermanitos más pequeños de los niños de Mayama creo que son los más beneficiados y las relaciones que estos niños que pasaron por Mayama, o sea, las relaciones que estas personas que pasaron por Mayama lleguen a tener van a ser las beneficiadas por esos cinco o seis años de Mayama.

Por otra parte, desde el punto de vista de la educadora, el trabajo a partir del modelo de intervención, en especial desde los talleres en la comunidad, ha contribuido a la cohesión social de las familias de Mayama a través de la colaboración, la tolerancia, el buen trato y el apoyo en tareas comunes. Pone como ejemplo el grupo de mujeres que se integraron en torno a un proyecto económico y de emprendurismo. Sin embargo también señala el riesgo de generar codependencias con estos grupos en lugar de contribuir en la construcción de procesos de autogestión:

Las familias no distinguen entre generaciones. Es Mayama y punto. Cuando hablan de generaciones se refieren más bien si eres de las primeras o de las nuevas... Pero yo lo que veo y me ha tocado ser testigo de cuando de repente entre ellas mismas se ofrecen apoyo. Cuando nosotros trabajamos los talleres ellas mismas te lo dicen. Al inicio del taller había personas que se veían en la calle y ni siquiera se hablaban y se caían mal. Y había muchos juicios de que esta persona era así o esta persona era de tal manera. Y a raíz también del trabajo de los talleres, se han logrado hacer estos vínculos en las familias, en las personas. Hay diferentes grupitos pero todos terminan por entender que forman parte de Mayama y saben perfectamente que a lo mejor si en la comunidad tienen roces porque son vecinos o porque son familias, saben que en los espacios de Mayama es un ambiente completamente diferente y si en mi casa tengo dificultad con ella en los espacios de Mayama logran, sino ser los mejores amigos, sí tratarse, tolerarse y ser respetuosos. Hay muchos grupos de familias y de mamás y hoy en día puedes ver cuando una mamá no puede ir por su hijo y la otra mamá se ofrece, y la otra mamá apoya para que el niño vaya a Mayama o lo recoja y lo regrese seguro a casa... Pues el grupo de las mujeres emprendedoras que es como un grupo de mujeres de diferentes generaciones, que tienen intereses en comunes y que trabajan a favor de algo. Con sus dificultades, con sus roces pero tienen un punto en común... Que a ese grupo quieren seguir muy apapachadas por Mayama sí es un hecho. Quieren seguir teniendo como... O más bien como "Mami Mayama", que nos ha costado trabajar porque ellas entiendan que ellas deben seguir adelante con el grupo y ellas mismas gestionar y nosotros apoyar, pero nosotros no decidir por ellas. Y eso es algo que les ha costado entenderlo porque si esperan que Mayama les diga "vamos a hacer esto, ahora vamos a hacer esto"...

Finalmente, a lo largo de la entrevista con Lizbeth Ávila, ella hace un reconocimiento del impacto del programa en su vida personal, en especial como madre. Habla de la adquisición de habilidades en ella pero, sobre todo, del nivel de conciencia respecto a su papel al cuidado de su propio hijo. Asimismo, explica cómo su paso por la organización la ha hecho reflexionar sobre el valor de los procesos preventivos, además de la importancia de la construcción de redes de apoyo para el acompañamiento y respaldo del otro, pero sobre todo la importancia de sentir que "alguien más está para ti" en los momentos complejos de la vida.

Yo creo que me han ayudado en muchas cosas. Creo que cada una (se refiere a las educadoras de Mayama) tiene una historia familiar y que muchas veces algunas situaciones con las familias te conectan y te recuerdan como cosas de la infancia. A mí me ha enseñado mucho a valorar, a valorar todo lo que la vida me ha dado. Lo veo en mi hijo. Que hoy en día que soy mamá lo puedo ver. Como cuido mucho más las cosas que hago. Las cosas que digo como las cuido con él. Distinguir que lo que yo haga ahorita con él es como, o sea, le estoy invirtiendo oro puro, y no esperarme a que sea un adolescente para querer demostrarle cariño, amor, cuidado, protección, y

me ha ayudado a tener claro qué tipo de familia o en qué condiciones quiero que mi familia viva. Me ha ayudado a ser más segura, a comunicarme y a poderme expresar. Y me ha ayudado también a ser más sensible y darme cuenta que las cosas que yo hago impactan más de lo que a veces soy consciente. Como lo que hago a lo mejor con una familia va a tener un impacto que ni siquiera me va a tocar verlo. Y me ha hecho muy sensible en cuestión de prevenir, si cuando vas saliendo de la carrera (Trabajo Social) ahora sí que te venden las ofertas de la penal, de la procuraduría, del DIF, que es también reconocido y valioso su trabajo, pero jamás había sido consciente de la cuestión de prevenir. Cuando llego a Mayama me doy cuenta de que lo otro es bien interesante pero esto de trabajar de manera preventiva es algo que nos ayudaría muchos años de dolor, de angustia, de dinero al país y a las personas. Entonces creo que Mayama me ha enseñado y me ha transmitido esta cuestión de prevenir antes de que la situación esté peor. Y en muchas cosas más pero yo creo que eso. Y ser completamente sensible, también he aprendido mucho lo importante que una persona puede llegar a ser para otro y que eso te puede cambiar la vida. Tener a alguien importante puede ser el motor más grande. Tener a alguien...



## Discusión y conclusiones



Tras el paso de jóvenes y familias a través del modelo de intervención de Mayama, es evidente como éste ha significado un proceso de transformación profundo en las vidas de las personas.

A través de estos discursos ha quedado evidenciado como el modelo de intervención de la organización contribuye en la amplitud de sus capacidades y en el fortalecimiento de sus procesos de toma de decisiones. Si bien ambos elementos se conjugan para brindar un ensanchamiento en las perspectivas de vida de los actores del modelo, es necesario enfatizar cómo las condiciones adversas estructurales que prevalecen en la vida de las personas, complejizan la posibilidad de hablar de una mejora sustancial en la calidad de sus vidas. Estos componentes como el acceso a los bienes materiales y recursos económicos, las oportunidades laborales, la participación política de los individuos, entre otros, quedan fuera del ámbito de la organización y pueden comprometer la trayectoria de los individuos. No obstante, un elemento que no debemos perder de vista es el desarrollo emocional de jóvenes y familias, el cual sucede durante la intervención de Mayama y como éste permite el surgimiento de elementos resilientes y de flexibilidad para enfrentar estas condiciones extremas de vida.

Sobre las posibilidades para elegir, es interesante la mirada de las y los egresados, ya que explican como sus planes de vida son cuerpos en construcción y deconstrucción permanente y no elementos estáticos sin posibilidad de evolucionar de la mano de sus autores. Así, hemos podido observar cómo los jóvenes logran incorporar una mayor capacidad reflexiva, la cual permite disminuir la impulsividad en el proceso y evaluar las diferentes opciones disponibles, así como las consecuencias en torno a estas decisiones que ya están tomando. Aún con estos elementos fortalecidos, permanecen retos fundamentales en las trayectorias de las y los jóvenes como lo son las adicciones, el ejercicio de una sexualidad acorde con su etapa psicosocial, la permanencia en la escuela, la inserción laboral en condiciones dignas y de no explotación, entre muchas otras. Sin embargo en este camino, nuevamente es necesario reiterar que no debemos responsabilizar únicamente a los jóvenes o a sus familias, sino señalar la ausencia de un Estado mexicano que no garantiza

condiciones mínimas para el ejercicio de derechos sociales, económicos y culturales en la población.

Con respecto a la construcción de redes sociales, tanto los jóvenes como las familias egresadas refieren como su paso por Mayama ha fortalecido su confianza, su seguridad y la propia autoestima que posibilita establecer relaciones con los otros de manera profunda, asertiva y significativa. Por otra parte, se narra cómo las personas están más conscientes de la necesidad de desmontar la violencia como la única posibilidad de vínculo con el otro. En ese sentido el papel que juegan las sesiones del programa familiar son fundamentales ya que se constituyen en momentos valiosos y en ocasiones únicos, de convivencia y fortalecimiento de la comunicación al interior de las familias. A pesar de esto, pareciera que todavía no es posible hablar de la consolidación de redes comunitarias de apoyo, quizá porque todavía es demasiado pronto y estos son procesos más amplios en donde también ha faltado una mayor intencionalidad e inversión de recursos por parte de la organización.

Para hablar de calidad de vida es necesario hablar de cómo el desarrollo de capacidades en las personas establece el andamiaje para una vida digna de ser vivida, al momento de facultar la posibilidad de ampliar la mirada de las personas en relación con los otros y con el mundo. Este ensanchamiento de banda, es posible cuando se explora la posibilidad de ver más allá de la inmediatez, de mirar otras alternativas a la cotidianidad y a la inercia social. Como lo narran las personas, las experiencias que se construyen desde Mayama han resignificado circunstancias profundas. Son muchos los testimonios de cómo los individuos han iniciado un proceso de toma de control en sus vidas y en sus decisiones que les permiten darle intencionalidad a sus trayectorias y abordar la vida desde la responsabilidad pero también desde una mayor seguridad y confianza.

Por una parte, al hablar de calidad de vida, es imperante incorporar en la discusión como las familias están más conscientes y llevando a cabo acciones que contribuyen en el cumplimiento de los derechos de niñas, niños y jóvenes. A pesar de las graves fallas del sistema educativo estatal, en términos de infraestructura y calidad educativa, para familias y jóvenes sostenerse en la escuela es una apuesta que posibilita mejores oportunidades económicas y laborales en el futuro. Más allá de mantenerse en el sistema educativo, existen familias que están buscando otras alternativas que complementen la oferta educativa y sigan fortaleciendo las competencias de niñas, niños y jóvenes.

Por otra parte, las familias narran la importancia de seguir abriendo espacios de esparcimiento y convivencia con sus hijos, más allá de las sesiones de trabajo de Mayama, que promuevan el acercamiento, la comunicación, la confianza, el disfrute, el juego y en general nuevas formas de vincularse. Al respecto entre los grandes retos para las familias es el mantener los procesos de estructuración aprendidos y el establecimiento de otras formas de control de la conducta fuera de la violencia, acuerdos y límites, sobre todo si consideramos que niñas y niños ya están entrando en la etapa de la adolescencia.

Finalmente la sostenibilidad de los efectos de la intervención de Mayama en las familias y jóvenes egresados, es un asunto que no queda del todo resuelto en el presente estudio, en parte por la prontitud de esta primera evaluación de impacto. Dos años de distancia respecto al fin de la participación de estas personas en el modelo quizás representan poco tiempo en términos de impacto. Sin embargo era imperante la necesidad de tener una primera mirada de los actores del programa y a través de su voz tener una mejor comprensión del programa, una que invite a entender la complejidad del mismo.

### Evaluación de Impacto

A continuación se detallan una serie de conclusiones y recomendaciones en torno a la evaluación de impacto del modelo de intervención de Mayama:

- Es necesario continuar con la evaluación de impacto de Mayama para ampliar la muestra representativa de las familias que se están graduando del programa y seguir explorando, desde un enfoque cualitativo, el significado del modelo de intervención en las personas. Incluso plantear la posibilidad de hacer un *tracking* al paso de los años de los graduados y familias que participaron en el presente estudio e incluir a nuevas familias graduadas. Si la apuesta de Mayama es mantenerse trabajando en la misma comunidad y conforme se amplíe el número de familias participantes, valdría la pena también conocer si la intervención logra tener un impacto más amplio, a nivel comunitario.
- Por otra parte, se sugiere llevar a cabo un análisis cuantitativo más profundo, que permita tener una cobertura exhaustiva de la población, con indicadores más generalizables, en donde incluso se pueda plantear un análisis contrafactual ya que, como lo plantea Baker (2000: 1), pueden existir otros factores relacionados con los resultados de una intervención, sin que éstos hayan sido causados por la misma, y una forma de asegurar un rigor metodológico sugiere el uso de un escenario contrafactual o simulado alternativo en donde se pueda plantear que hubiera sucedido de no haberse implementado la intervención de Mayama. Para lograrlo se requiere la implementación de grupos de comparación o control (aquellos que no participan en el programa ni reciben beneficios que luego se comparan con el grupo de tratamiento, es decir personas que reciben la intervención). Estos grupos de control se seleccionan de forma aleatoria de la misma población que los participantes del programa. Los grupos de control y de tratamiento deberán ser iguales en todos los aspectos y la única diferencia entre los grupos es su participación en Mayama. Esto es una práctica no ajena a la organización, sin embargo tiene algunas implicaciones éticas al no tratarse, necesariamente, de un estudio científico.
- A partir de los testimonios, es indudable que las personas en Mayama, niños y adultos, logran desarrollar la capacidad de *Afiliación* en términos del fortalecimiento de la autoestima, autoconfianza y la adquisición de mayor seguridad

para interactuar con los otros y hacer sentir su voz, más allá del ámbito familiar inmediato. Sin embargo, el programa no alcanza a desarrollar la capacidad de *Control sobre el entorno propio*, ya que no existe un acercamiento de manera intencionada por parte del programa para la participación en las decisiones políticas y el ejercicio de la libertad de expresión como lo señala Nussbaum. Al menos no con las familias. Incluso respecto al acceso a bienes materiales para el control del entorno, que también es un componente de esta capacidad, aunque algunas de las familias del programa han participado en proyectos productivos con ayuda de la organización, estos no forman parte del modelo de intervención, al menos de manera oficial y tampoco se han hecho extensivos al resto de las familias que participan en Mayama.

Sin embargo con los niños, a diferencia de los adultos, algunas acciones para el desarrollo de esta capacidad se han realizado de manera intencional. Por ejemplo, el diseño curricular del programa Mi Desarrollo, incluye la participación anual de niñas y niños en World Children's Prize ([www.worldchildrenprize.org](http://www.worldchildrenprize.org)), movimiento que organiza una votación global (The Global Vote) con niñas y niños de diferentes países para elegir al mejor defensor de los derechos de la infancia. Mayama forma parte de este movimiento mundial y cada año recibe la invitación para participar. El ejercicio con los niños es un modelo de participación que implica procesos de sensibilización e información sobre los candidatos y sus trayectorias antes de emitir su voto. Se hace un conteo final al interior de Mayama y se reportan los resultados en una plataforma digital. La suma de éstos a nivel local determina los resultados de la elección global.

También durante las elecciones federales de 2012, se llevó a cabo un ejercicio de simulación de elección con los niños. Durante el ejercicio se sensibilizó e informó a los niños sobre cómo se organiza una elección y cómo se estructuran, de manera muy general, los partidos políticos por los que vota la ciudadanía. En grupos, los niños se integraron creando sus propios partidos (nombre y logotipo). Después eligieron un representante, el cual sería el candidato de su partido para participar en la elección de un presidente en Mayama. Con ayuda de los educadores construyeron sus propuestas para la mejora de las condiciones de participación de los niños en el centro de día Mayama (dar buen trato entre las personas, respetar las reglas, cuidar las instalaciones, entre otros). Con las propuestas elaboradas en carteles, durante una semana hicieron presentaciones al resto del grupo para dar a conocer sus ideas. El día de la elección se utilizaron urnas y boletas. Se usaron los vestidores de los niños como casillas de votación para que pudieran ejercer su voto de manera libre y secreta. Finalmente, junto con las niñas y los niños, se abrieron las urnas para que, a manera de ejercicio participativo y frente a los grupos, se realizara el conteo de los votos y se publicaron los resultados.

Probablemente lo que falta en el Modelo de Intervención de Mayama es establecer, de manera más clara e intencionada, un puente entre estos ejercicios de par-

ticipación infantil hacia un trabajo de construcción de ciudadanía y protagonismo infantil.

- La transversalización del tema de equidad de género en el modelo de intervención es crucial para visibilizar la problemática frente a los diferentes grupos de interés alrededor de la organización, en especial para niñas, niños y familias. Principalmente para la adquisición de la conciencia colectiva, de hombres y mujeres, que permita desmontar las creencias del sistema patriarcal que prevalece en estos entornos y visibilizar asuntos como la feminización de la pobreza, el trabajo doméstico no remunerado por parte de las niñas, las actitudes discriminatorias, la violencia en contra de las mujeres, entre otros.
- Algunas de las acciones realizadas desde el modelo de Mayama han contribuido en la participación de las personas, en la convivencia entre familias y, en algunos casos, las familias refieren como esa convivencia se ha logrado trasladar más allá del programa hacia la comunidad, con los vecinos y otras familias que no necesariamente participan en el programa, como lo explica uno de los padres entrevistados:

...como la vez que vino la participadora de pintar, pues, a mí me ayuda mucho porque sí se ve la unión de la gente y, no, pues todos los maestros, todos los papás de los niños compartimos y convivimos y pues salieron más rápido las cosas... A muchos (padres y madres de familia) no, pero la mayoría sí conocemos, la mayoría son de aquí, pero a otros no y, pues, sí a mí me gustó mucho eso porque trabajar en conjunto se hacen más rápido las cosas y todo más rápido y todo más bien y comparte uno con todos... Nosotros aquí, con las personas que nosotros convivimos bien, este, siempre tenemos esa mente de invitarlos a comer, a cenar con alguna de ellas los invitamos y aquí a estar conviviendo con la gente.

Sin embargo el componente comunitario dentro de Mayama es algo que todavía no queda muy claro para la misma institución y para las familias que participan. Aunque desde las diferentes familias se reconoce una mejora en la relación al interior de éstas, hacia afuera todavía no se logra identificar como las acciones del programa contribuyen en la construcción de un tejido más sólido que redunde en posibles redes comunitarias de apoyo. Quizás los elementos más profundos de la cohesión social para lograr restablecer el tejido social no solamente dependen de las acciones de la organización, también depende de la voluntad de las personas como lo sugiere este padre de familia:

No toda la gente se presta. Hay personas que sí son agradables con uno, pero hay otras que no, por su forma de ser, por su comportamiento, o por equis cosas que tienen. No con toda la gente puede uno (con)vivir, trata uno de hacerlo, pero si no se puede con ellas, para qué obligarlas; hay veces trata uno de (con)vivir mejor con las

personas que sí pueden vivir con uno; entonces, se ve luego luego con la gente y trata uno de (inaudible) y convivir, invitarla así de cuando a una fiestecita, cuando hay un cumpleaños de ellos, se invitan y se vienen aquí y aquí nos la pasamos todo el rato, a veces viene mi papá y mi mamá y también conviven. Como ellos que estuvieron el sábado y el domingo pasado y aquí se quedaron y no, pues bien felices.

Probablemente el programa de Mayama ha sentado las bases para un desarrollo comunitario en estas colonias de la ZMG, sin embargo, es evidente que se requieren acciones intencionadas por la organización u otros actores para lograrlo y este es uno de los retos para el futuro de la institución, particularmente para el programa Mis Derechos.

- A través del diálogo con familias, graduados y educadores surgió el tema sobre cómo los primeros cierran su participación en Mayama. Para graduados y familias es evidente que se crea un vacío al momento de concluir su participación en Mayama, en donde emergen ansiedades y sensaciones de abandono. En ese sentido es necesaria la revisión en general de la intervención con una mirada que ayude a no generar dependencias entre los beneficiarios del programa a través de la construcción de espacios que contribuyan al desarrollo, la autonomía y la determinación de las personas.
- Otras sugerencias que surgen a partir del diálogo con los educadores del programa serían: 1) La idea de trabajar de manera más intencionada en los procesos de empoderamiento de las mujeres, en particular con las madres, como pivotes del desarrollo de sus propias familias, 2) Considerar la posibilidad de seguir afinando el enfoque preventivo del programa a través de la inclusión de procesos con la primera infancia, como por ejemplo la inclusión de estimulación temprana, promoción de la lactancia y movimiento libre con los más pequeños de las familias y que no asisten al programa Mi Desarrollo, y 3) Contemplar la inclusión de indicadores del funcionamiento familiar como parte del proceso de selección de familias participantes. Esto ya que como lo explican los educadores, para generar condiciones adecuadas para el desarrollo de niñas y niños, garantizar la participación de éstos en Mayama y el cumplimiento de los derechos de la infancia, se requieren familias con recursos internos que contribuyan en el logro de estos puntos y garantizar el éxito de la intervención.
- Finalmente, se sugiere profundizar el enfoque en derechos al interior de la organización y del mismo modelo de intervención de Mayama ya que, por ejemplo, en la fase final del programa se pretende contribuir a que niñas y niños desarrollen las capacidades para erigirse como agentes de cambio en su comunidad, sin embargo a lo largo del programa Mi Desarrollo no se encuentra de manera explícita e intencionada las intervenciones alrededor de la participación y protagonismo infantil que contribuya en la construcción de ciudadanía. Otro ejemplo

sería que la organización tuviera una mejor comprensión y distinción del trabajo infantil y el trabajo infantil en condiciones de explotación.

### Calidad educativa

A continuación se detallan una serie de conclusiones y recomendaciones en torno a la evaluación de la calidad educativa del modelo de intervención de Mayama:

- Es fundamental la continuidad y profundidad en las acciones para la evaluación de los procesos de intervención, en particular aquellos que tienen que ver con la calidad educativa de los programas que ofrece la organización para la mejora continua y la adecuación de éstos a problemáticas sociales complejas, dinámicas y cambiantes al paso del tiempo. Se recomienda revisar la calidad en los procesos y servicios que ofrece la organización ya que, como surgió en una de las entrevistas con familias, existe una percepción de disminución en el compromiso de los educadores del programa al momento de presentarse rotación en el equipo de trabajo.
- Respecto a la evaluación de procesos, es decir la calidad educativa del modelo de intervención, se sugiere la realización de una evaluación *expost* para evaluar la eficacia de la intervención realizada por las alumnas de pedagogía de la Universidad Panamericana durante el verano de 2016. El uso del mismo instrumento para contar con un análisis comparativo será fundamental para la mejora de las habilidades docentes de los educadores de Mayama. También se sugiere llevar a cabo una evaluación de diseño del modelo de intervención, ya que esta evaluación podría complementar muy bien la evaluación del proceso y determinar de manera más precisa la coherencia interna de los programas de la organización.
- Se sugiere la construcción de un sistema de información para Mayama que permita darle salida a la información y a los datos duros producidos por la organización a lo largo de siete años de trabajo. Esto permitiría el monitoreo permanente y la realización de una evaluación de impacto de corte cuantitativo, en donde se pudieran realizar cruces de variables, entre otras.
- Una de las dificultades durante la evaluación de la calidad educativa del modelo de intervención de Mayama fue que se tuvo acceso parcial a las cartas descriptivas, así como al diseño curricular del programa Mi Desarrollo, no así al del programa Mi Familia. Durante la fase de observaciones se contaba con la totalidad del diseño curricular, sin embargo habían algunas sesiones que se construían a partir de la necesidad del momento de los grupos de niñas y niños atendidos. Si bien entendemos que un programa de educación no formal como el de Mayama todo el tiempo está sujeto a revisión y ajustes, se sugiere contar con los objetivos clarificados y las planeaciones completas que permitan darle certeza al educador sobre el que y los cómo respecto al programa. Definitivamente esto contribuiría en la eficiencia y eficacia de los procesos educativos de Mayama.

- Otro asunto que se manifestó durante la entrevista con los educadores es la relación que existe en el número de familias/niños con respecto a cada educador Mayama. Es evidente que las cargas de trabajo al interior de la organización están afectando la calidad de los servicios que se ofrecen, sobre todo si consideramos las condiciones de las poblaciones que se atienden desde el modelo de intervención: familias en pobreza y hacinamiento, que viven situaciones de normalización de la violencia. Sobre este último punto cabe mencionar que la organización ha realizado un buen trabajo en el cuidado del personal alrededor de los beneficiarios del programa en términos del síndrome del *burnout*, el cual es común en organizaciones o instituciones que atienden a este tipo de poblaciones. Sin embargo, la recomendación es que para hablar de calidad educativa, se debe realizar una evaluación de la relación educador-usuario para determinar cuál sería el número adecuado, que no comprometa el desarrollo del programa en términos de eficiencia y eficacia.
- Un aspecto fundamental para la organización es la estructuración de un programa de capacitación dirigido a las personas que se encargan de la atención de niñas, niños y familias. El desarrollo de este programa permitiría a la organización estandarizar algunos de los procedimientos que se realizan con los beneficiarios y, al mismo tiempo, obligaría a establecer tiempos específicos para los procesos formativos de los educadores. El modelo educativo de Mayama contempla el uso de diferentes metodologías que detonan procesos de reflexión con las personas y en ese sentido valdría la pena el uso de éstas en la formación del personal a cargo. Esto llevaría a contar con procesos reflexivos institucionales en cascada que redunden en la mejora de esta capacidad en niños y familias.

## Bibliografía

- Aguilar, M. J. y Ander-Egg, E. (1992). *Evaluación de servicios y programas sociales*. España: Siglo XXI Editores.
- Alva, M. I., González, R., Larios, K., Wilson, J., Véliz, Y., Arredondo, B., Galindo, A., Castellanos, J., Chávez, I. y Grijalva, A. (2010). *Guía de actividades para un programa de promoción de Buen trato en el hogar y en la escuela*. Guadalajara, Jalisco. México.
- AMAI Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado. *Qué es el NSE*. Disponible en <http://nse.amai.org/nseamai2/> (Consulta: 16 de septiembre de 2017).
- Baker, J. L. (2000). *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales*. Washington, EUA: Banco Mundial.
- Barba Solano, C. (2004). *Régimen de bienestar y reforma social en México*. Santiago de Chile: División de Desarrollo Social. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Barudy, Jorge (2005). *Los buenos tratos a la infancia: parentalidad, apego y resiliencia*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Bender, L. (2012). *Test Gestáltico Visomotor (B.G.). Usos y aplicaciones clínicas*. Sexta reimpresión. México: Editorial Paidós.
- Briones, G. (1991). *Evaluación de Programas Sociales*. México: Editorial Trillas.
- CEPAL Comisión Económica para América Latina y El Caribe (2013). *Social Panorama of Latin America*. Social Development Division and the Statistic Division of the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (CEPAL).
- CONEVAL Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). *Medición de pobreza en México*. México: CONEVAL.
- (2014). *Informe de pobreza en México 2012*. México: CONEVAL.
- y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2012). *Pobreza y derechos sociales de niñas, niños y adolescentes en México 2008-2010*. México: CONEVAL/Unicef.
- CONAPO Consejo Nacional de Población (2010). *Índice de marginación por localidad*. México: CONAPO.

- Construyendo Asociaciones Civiles Transparentes. Confío AC (s. f.). *Análisis de la transparencia y buenas prácticas de las organizaciones de la sociedad civil*. Disponible en: <http://confio.org.mx/inicio/osc-analizadas/> (Consulta: 12 de agosto de 2016).
- Corona Caraveo, Yolanda (2017). "Aspectos conceptuales para valorar la participación infantil". Conferencia impartida en el marco del Primer Foro de Participación de Niñas, Niños y Adolescentes, organizado por el COIDIJ y el SIPINNA Jalisco.
- Cyrułnik, Boris (2003). *Los patitos feos: La resiliencia, una infancia infeliz no determina la vida*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Creswell, J. W. (2013). *Controversies in mixed methods. Strategies of Qualitative Inquiry*. SAGE Publications.
- Crowley, I. (2014). *Los derechos de los niños y las niñas cumplen 25 años. Derechos sin excepción*. Suplemento especial *El Universal*-Unicef. México.
- Chávez Ramírez, P. I. (1996). *Las cartas de intención y las políticas de estabilización y ajuste estructural de México: 1982-1994*. Puebla, México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Económicas/Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Dubois Migoya, A. (2014). *Marco teórico y metodológico del Desarrollo Humano Local*. Bilbao, España: Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional/Universidad del País Vasco.
- Enríquez Pérez, I. (2010). *La construcción social de las teorías del desarrollo*. México: Editorial Porrúa.
- Espejel Aco, E. Cervantes, M., Esquivel, A., Liberman, R., Rojas, L. y Suárez, I. (2008). *Manual para la Escala de Funcionamiento Familiar*. México: Instituto de la Familia AC.
- Feuerstein, R. et al. (1997). *La teoría de la modificabilidad cognitiva estructural. ¿Es modificable la inteligencia?* Madrid, España: Editorial Bruño.
- Filantropía, A.C. (2014). *Calificación sobre tendencia de impacto social y desarrollo institucional*. Disponible en [www.filantropia.org/fundacinn-mayama-ac\\_o523.html](http://www.filantropia.org/fundacinn-mayama-ac_o523.html) (Consulta: 23 de agosto de 2016).
- Geertz, C. (2006). *La interpretación de las culturas*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. California, EUA: University of California Press.
- (1995). *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.
- Heredia y Ancona, M. C., Santaella Hidalgo, G. B. y Somarriba Rocha, L. A. (2012). *Interpretación del Test Gestáltico Visomotor de Bender. Sistema de Puntuación de Koppitz*. Textos de apoyo didáctico. México: México: Universidad Nacional Autónoma de México-Facultad de Psicología.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1999). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw Hill.

- INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). Banco de información INEGI. México. Disponible en [www.inegi.org.mx/sistemas/biinegi/#A](http://www.inegi.org.mx/sistemas/biinegi/#A) (Consulta: 23 de enero de 2014).
- (2015). *Catálogo de claves de entidades federativas, municipios y localidades*. México: INEGI.
- Koppitz, E. M. (1974). *El test gestáltico visomotor para niños*. Vol. 3. Buenos Aires, Argentina: Editorial Guadalupe.
- (1981). *El test gestáltico de Bender: investigación y aplicación: 1963-1973*. Oikos-Tau.
- Kushner, S. (2002). *Personalizar la evaluación*. Madrid, España: Ediciones Morata.
- Ley General de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes (2014). Última reforma: 4-diciembre-2014.
- Long, N. (2007). *Sociología del desarrollo: Una perspectiva centrada en el actor*. México: CIESAS.
- López Pedroza, M. (2007). Capítulo I. El contexto nacional mexicano: crisis, ajuste y reestructuración. *Les intermédiaries du marché du travail: acteurs incontournables. Étude Comparative des zones métropolitaines de Guadalajara et Merida au Mexique*. Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Amiens, Francia: Universidad de Picardie, Julio Verne.
- Madrazo, C. et al. (2007). *Libro DIA 1. Nivel sensibilización y etapa lenguaje para conocer*. México: La Vaca Independiente.
- Malgesini Rey, G. (2013). *Guía metodológica del proyecto de intervención social*. España: EAPN.
- Marcial Vázquez, R. (2012). De la exclusión a la inclusión: un paso necesario. Publicación *El Nexo inclusión-marginación en la era digital*. Sistema de Universidad Virtual. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Mayama, A.C. (2016). *Dossier institucional*. Guadalajara: Mayama, A.C.
- (2016). *Manual de trabajo del área de Programas*. Guadalajara: Mayama, A.C.
- Morata, T. (2014). *Pedagogía social comunitaria: un modelo de intervención socio-educativa integral*. *Educación Social. Revista de intervención socioeducativa*, 57, pp. 13-32.
- Mullainathan, S. y Shafir, E. (2016). *Escasez: ¿Por qué tener poco significa tanto?* México: Fondo de Cultura Económica.
- Nirenberg, O. (2007). *Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Nussbaum, M. (2002). *Las mujeres y el desarrollo humano: el enfoque de las capacidades*. España: Editorial Herder
- (2007). Human rights and human capabilities. *Harvard Human Rights Journal*, vol. 20, pp. 21-24.
- Nussbaum, M. y Sen A. (1996). *La calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Open Forum for CSO Development Effectiveness (2010). *Principios de Estambul para el trabajo de las OSC como actores del desarrollo*. Estambul, Turquía: Foro abierto para la eficacia del desarrollo de las OSC. Disponible en <http://cso-effectiveness.org/IMG/pdf/principiosdeosc-estambul-final.pdf> (Consulta: 22 de agosto de 2014).
- Ornelas Delgado, J. (2001). *El neoliberalismo realmente existente*. Puebla, México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Osorno, Karina (2016). *Bachillerato Pedro Arrupe, SJ: confianza como modelo educativo*. Disponible en: [www.magis.iteso.mx/content/bachillerato-pedro-arrupe-sj-la-confianza-como-modelo-educativo](http://www.magis.iteso.mx/content/bachillerato-pedro-arrupe-sj-la-confianza-como-modelo-educativo) (Consulta: 28 de abril de 2017).
- REDIM Red por los Derechos de la Infancia en México (2015). *Indicadores REDIM. La infancia cuenta en México 2016: República Mexicana*. Disponible en <https://public.tableau.com/profile/indicadores.redim#!/vizhome/LaInfanciaCuentaenMxico2016RepblicaMexicana/Nacional> (Consulta: 19 de mayo de 2017).
- (2016). *La infancia cuenta 2016. La participación de niñas, niños, adolescentes y sociedad civil en las políticas públicas. Una perspectiva desde los Sistemas de Protección Integral*. México: REDIM.
- Sáinz Villanueva, J. L. (2006) *Proceso de evaluación y su importancia en los programas de Promoción Social. Promoción social: una opción metodológica*. Primera reimpresión. México: Plaza y Valdés Editores. Metodología y práctica del trabajo social, núm. 6.
- Stiglitz, J., Sen, A. y Fitoussi, J. (2009). *Informe de la Comisión sobre la Medición del Desarrollo Económico y del Progreso Social*. Traducción al español del resumen ejecutivo. Disponible en: [www.embafrancia-argentina.org/IMG/pdf/Commission\\_Stiglitz\\_ES.pdf](http://www.embafrancia-argentina.org/IMG/pdf/Commission_Stiglitz_ES.pdf) (Consulta: 24 de noviembre de 2017).
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de los significados*. Madrid, España: Editorial Paidós.
- Unicef Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2012). *Informe anual Unicef México*. México: Unicef.
- Unicef México Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia-Consejo Consultivo (2014). *La agenda de la infancia y adolescencia 2014-2018. 10 acciones por los niños, niñas y adolescentes en México*. México: Unicef.
- Valles, Miguel S. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. España: Síntesis Sociológica.
- Villatoro, J., Quiroz, N., Gutiérrez, M., Díaz, M. y Amador, N. (2006). *¿Cómo educamos a nuestros/as hijos/as? Encuesta de Maltrato Infantil y Factores Asociados 2006*. México: Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES)/Instituto Nacional de Psiquiatría Ramón de la Fuente Muñiz (INPRFM).
- Zall Kuzek, J. y Rist, R. (2005). *Manual para gestores del desarrollo: Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados*. Bogotá, Colombia: Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones.





*Capacidades para la toma de decisiones, mejora en la calidad de vida y la  
construcción de redes de apoyo comunitario:*

*Una evaluación mixta del modelo de intervención de Mayama, A.C.*

se terminó de editar en diciembre de 2018

en Epígrafe, diseño editorial

Verónica Segovia González

Ninos Héroes 3045, interior A-1, Jardines del Bosque

Guadalajara, Jalisco, México

La edición consta de 1 ejemplar

Diseño:

Verónica Segovia González

Corrección:

Amparo Ramírez Rivera

Cubierta:

Mauricio Eduardo Lozano del Valle

