



## IPODERAC, MEDIO SIGLO ABRIENDO CAMINO: CREAR HOGAR, CONSTRUIR SUSTENTABILIDAD

*José Cervantes Sánchez*

El Instituto Poblano de Readaptación (IPODERAC) es una asociación civil dedicada a la atención de niños y jóvenes en situación de máxima vulnerabilidad. Fue fundada en la década de los sesenta del siglo pasado, que en México está marcada por el desencuentro entre una sociedad que vive profundas transformaciones y un sistema político poco dispuesto al cambio. La institución es una respuesta a una problemática percibida en ese momento, la de niños y jóvenes “desamparados, huérfanos y delincuentes”, con los que había que trabajar para que se volvieran funcionales a la sociedad. La idea del IPODERAC surgió en un grupo de personas de la ciudad de Puebla, en parte motivadas por su fe, y como expresión de su deseo de ofrecer a ese grupo social la posibilidad de “readaptarse” para “llegar a ser hombres de bien”. En esa lógica, la asociación establecía como uno de sus fines, según se lee en su acta constitutiva fechada en julio de 1966:

Proporcionar ayuda material y moral a los reos o a las personas libertadas, que hayan sido objeto de sanción privativa de su libertad, con el propósito de readaptar y reincorporar a la vida social a unos y a otros.

Las condiciones que propiciaron el surgimiento de IPODERAC, en un primer momento, así como su desarrollo posterior, son las siguientes: el grupo fundador se planteó que “había que hacer algo” ante la problemática de los niños y los jóvenes “delincuentes, huérfanos y desamparados” que se concebían como “problema” en la época en que ocurre la fundación. Más adelante, hacia las décadas de los ochenta y noventa, ese concepto se transformará en lo que se conoció como “niños y jóvenes en situación de calle”, hasta llegar a su reformulación, ya en el siglo XXI, como “niños y jóvenes en situación de extrema vulnerabilidad”.



El estilo que marcó la historia de IPODERAC pasa, por un lado, por un fuerte liderazgo que de alguna manera “se transmite” entre el grupo fundador, familiares y amigos cercanos, hasta derivar en la necesidad de formar un equipo profesional que dé atención con base en criterios establecidos. Al no depender de una fuente de recursos al estilo de los gobiernos o las órdenes

religiosas, ni contar con un patrimonio para hacer frente al gasto corriente, la institución se ha distinguido por la búsqueda de la autosustentabilidad a través de la experimentación de diversos negocios de los que obtiene sus ingresos, buscando combinarlos con las aportaciones de donadores. Al mismo tiempo, se ha abocado a la redefinición constante de su misión y a la manera de llevarla a cabo a lo largo de medio siglo, tratando de responder a “los cambiantes retos y desafíos de los niños y jóvenes atendidos”.

Entendido como un trabajo de autorreflexión, la presente semblanza se construyó con la participación de los cuadros directivos de la institución.

## PRIMERA ETAPA: LA LUCHA POR LA SUPERVIVENCIA

Según se lee en el acta constitutiva original de IPODERAC, comparecieron ante el notario que dio fe del acto jurídico las siguientes personas: María Elena Landa Ábrego, Fernando Ponce de León, Consuelo Compeán viuda de Bárcena, María de los Ángeles Carvajal viuda de Lazo, Marcelino Mancilla, Guadalupe Landa, María de los Ángeles Martínez, y Eusebio del Cerro Rodríguez. El grupo fundador estaba integrado también por otras personas, quienes según nos cuenta una de ellas, Helga Martens de Barocio, estaban “unidas por el deseo de llevar a cabo un apostolado en favor de los más necesitados”, razón por la cual, “una o dos veces por semana visitábamos a los reclusos en la cárcel de San Miguel en la ciudad de Puebla, para contribuir en su proceso de rehabilitación”. Durante las visitas platicaban con ellos, les leían la biblia, llevaban comida y hasta alguna golosina o pastel para motivarlos y animarlos. Sin embargo, después de un tiempo, el grupo se dio cuenta de que sus esfuerzos no rendían los frutos esperados, pues los internos, en su mayoría, “una vez fuera de la cárcel reincidían y, al poco tiempo, estaban de regreso en el reclusorio”.

Ante esta dificultad, el grupo, bajo el liderazgo de María Elena Landa, decidió dar un giro a su trabajo y se orientó a ayudar a los niños y los jóvenes reclusos en el tutelar para menores, con la esperanza de “contribuir a su readaptación para que en el futuro llegaran a ser hombres de bien”. Las cosas marchaban adecuadamente, hasta que se enfrentaron a las trabas burocráticas que les impedían visitar y llevar a cabo su labor con los internos. Este nuevo obstáculo les hizo ver la necesidad de formar una instancia autónoma,





que les permitiera seguir trabajando en pro de quienes entonces eran llamados “menores infractores”.

Una vez formalizada la constitución legal del IPODERAC como asociación civil, el grupo fundador se dedicó a conseguir un espacio propicio para dar cabida a esos niños y jóvenes abandonados que pronto recibirían, y encontraron un terreno de nueve hectáreas en la periferia de la ciudad de Atlixco, Puebla, que consideraron idóneo para establecerse. Para conseguir los recursos necesarios, comprar el terreno y empezar la construcción,

el grupo se involucró en la organización de rifas y colectas en iglesias y escuelas, así como en la animación de eventos, como las fiestas temáticas a las que invitaban a amigos, familiares y conocidos, quienes también se convirtieron en benefactores de la naciente obra.

Los primeros niños y jóvenes que llegaron a IPODERAC provenían del tutelar para menores, una vez que el grupo fundador los invitara a escaparse para vivir en el naciente Instituto. Las casas se construyeron gracias a las donaciones de personas, empresas y fundaciones, siguiendo un modelo que María Elena Landa conoció y visitó en Chile, y que resultaba innovador para la época, pues rompía con los modelos, imperantes hasta entonces, de grandes dormitorios para dar cabida a los internos. A la primera casa levantada se le puso el nombre de San Pedro, y en el curso de los años siguieron otras, hasta completar seis: San Juan, San Lucas, San Pablo, San Marcos y San José, que fue la última en construirse, pensada específicamente para albergar a los jóvenes de mayor edad. Con el paso de los años se erigieron otros espacios que dieron forma a lo que hoy es IPODERAC: la cocina, la capilla, las oficinas, la casa de la directora, la casa de voluntarios, la quesería y la carpintería.

Después del primer momento de construcción, ya se tenían las casas, pero “también había que comer”, y para ello había que trabajar con ahínco, recuerda Helga Martens, quien además refiere que en la primera mitad de la década de los setenta, durante la presidencia de Luis Echeverría,

... su señora y su hijo Álvaro se interesaron mucho en IPODERAC. Nos mandaron un tractor ruso y luego hicieron llegar la información que el DIF distribuía para fomentar los huertos familiares en un terreno de 10 por 20 metros, para dar de comer a una familia de diez personas. María Elena y los niños lo experimentaron en el espacio que ahora ocupa el parquecito de juegos, y que entonces era el huerto familiar: había un surco de betabel, un surco de zanahoria, un surco de ejotes, un surco de jitomate y de otras legumbres y vegetales.

El paquete incluía las semillas y la información de cuándo había que sembrarlo, cuándo cosecharlo, y qué cuidados tener.

En IPODERAC se siguió al pie de la letra y funcionó perfectamente. María Elena, que era muy práctica, dijo: “ya tenemos verduras, pero ahora necesitamos carne, hay que pensar qué cosas vamos a hacer”.

**Incursionaron en la cría de conejos:**

... se construyeron las conejeras en el lugar donde ahora están las oficinas; todo estaba bien hecho y organizado para que funcionara adecuadamente. Ya se tenía la carne de conejo que se consumía en IPODERAC y también se vendía en supermercados. Estaba también la piel, que se curtía para hacer colchas, así como llaveros con su pata de conejo, que se vendían para obtener ingresos destinados a la manutención del Instituto.





Como parte de la misma búsqueda de sustentabilidad, más adelante se criaron codornices y los niños consumían una parte de la producción; el resto se envasaba en vinagreta y se vendía. Otros intentos por lograr la autosuficiencia condujeron a una variedad de negocios: un restaurante en el zócalo de Atlixco, así como la cría de diversas especies: tilapias, gansos, patos, gallinas y hasta vacas. La constante fue que los intentos funcionaban un tiempo y después decaían, bien porque no resultaban suficientemente rentables, bien

porque requerían cuidados muy especializados. La lucha por el sostenimiento seguía presente y, gracias al apoyo de la Secretaría de Recursos Hidráulicos, que regaló la instalación de un sistema de riego por goteo con una tecnología traída de Israel, la directora María Elena Landa echó a andar, en toda forma, una huerta de aguacates. Sin embargo, el negocio no funcionó porque antes de la cosecha entraban personas extrañas y robaban todo el producto.

La dirección de IPODERAC, desde su fundación hasta 1988, fue ocupada por María Elena Landa, quien plasmó en la naciente institución el carácter decidido que distinguió su vida entera. Por esta razón, ya desde los primeros días del Instituto se tuvo como un valor destacado la disciplina, ejercida “con firmeza y con afecto a la vez”, como uno de los elementos fundamentales que darán solidez a la relación entre los adultos —educadores, administrativos y directivos— y los niños y los jóvenes para quienes IPODERAC “se convierte en su familia, espacio vital donde el ser humano se forma y aprende la vida, donde es protegido y al mismo tiempo es invitado a tomar decisiones, a aprender y a vivir los valores que marcarán su historia”, recuerda Agustín Landa, quien sucedió en la dirección a su tía. María Elena Landa impuso un estilo exigente en la educación de los niños y jóvenes,

... convencida de que esa era la manera adecuada de demostrar el amor que sentía por ellos, y de esa forma les preparaba para vivir una vida sana y provechosa para ellos mismos, para sus familias y para la sociedad en general.

Así también, el estudio era importante como preparación para la vida, recuerda Helga Martens: “María Elena fue modelo de estudio y trabajo, pues a la par que dirigía la institución, trabajó como antropóloga en el INAH y se mantenía de su salario”. Siempre se tuvo la idea de que los niños debían ir a las escuelas públicas de Atlixco, por lo que asistieron primero a la de la comunidad de Los Molinos, y más adelante,

... se les distribuyó en una decena de escuelas públicas de los diversos niveles, de preescolar a bachillerato, donde los niños y jóvenes cursaban sus estudios formales y socializaban con otros compañeros, con algunos de los cuales llegan a establecer lazos de amistad entrañables.



IPODERAC rompió los moldes de los albergues o casas hogar que había en la época de su fundación. Una parte de su éxito se debe a que no instaló a los niños y los jóvenes en dormitorios o galeras, sino que se construyeron casas

pensando en ellos. “Allí cada uno tiene su propio espacio, que no es individual, sino que le obliga a convivir, a relacionarse y a organizarse para la vida cotidiana”. Cada casa es habitada por 12 niños o jóvenes en una edad y proceso de maduración similar. Viven tres en cada cuarto, y cada uno es responsable de su cama y su armario; al mismo tiempo, comparte con el resto de sus compañeros los baños y regaderas, la sala y el comedor, que han de mantener limpios y ordenados con la participación de todos los habitantes. El comedor funciona como lugar de estudio por las tardes y después se convierte en espacio de recreo y convivencia antes de ir a dormir.



Animados y orientados por un educador, que tiene su propio espacio dentro de la casa, los niños y jóvenes aprenden a vivir en un lugar digno y seguro, que puede llamar su casa porque así lo es: allí pasa una buena parte de su vida, y allí aprende a ser él mismo.

### **Educación para el trabajo**

La intuición inicial de María Elena Landa se ha reforzado y actualizado a lo largo del tiempo. Los niños y los jóvenes participan en el trabajo, siempre abundante, que implica el mantenimiento de una institución del tamaño y la historia de IPODERAC.

A través del trabajo se aprende la responsabilidad, se alimenta el sentido de pertenencia y se construye esperanza para el futuro, pues el joven, al culminar su proceso en IPODERAC, vivió de manera independiente y, eventualmente, al formar una familia, cuenta con elementos para mantenerse, para trabajar y ser un sujeto positivo y con la posibilidad de hacer un aporte a la sociedad y a su familia.



En algunos casos, las habilidades aprendidas dentro del Instituto, como la carpintería y la quesería, les permiten tener un trabajo estable para hacer frente a su vida.

## Casa de puertas abiertas

Desde su inicio, IPODERAC se considera “una casa de puertas abiertas”. Significa, según explica la presidenta del Patronato,

... que no hay rejas que coarten la libertad de los jóvenes y los mantengan encerrados, sino al contrario: la puerta siempre está abierta y ellos se pueden ir y pueden salirse cuando así lo decidan. Por eso, los niños y jóvenes están en la institución porque desean estar y formar parte de ella. Contrario a lo que pudiera pensarse, la tasa de deserción es muy baja, pues aunque saben que pueden salir en cualquier momento, eligen quedarse en IPODERAC, porque lo que se les ofrece es un ambiente sano, positivo, de trabajo y responsabilidad que les permite reinterpretar su vida y proyectarse al futuro con esperanza.



## El Patronato de IPODERAC

La directiva nombrada en la fundación de IPODERAC devino después en el Patronato. La primera que encabezó este grupo fue María Elena Calderón de Gómez, y después Teresa García Carral de Díaz Barriga. A continuación ocupó la presidencia, durante dos años, Helga Martens de Barocio, para ceder el puesto a Rosario Rugarcía de Menéndez. Más adelante lo fue María Eloína Espinosa Yglesias de Maurer, para pasar la estafeta nuevamente a Helga Martens, quien ocupa la presidencia desde 1990 hasta el presente. Para ella, su trabajo significa “una lucha permanente por la consolda-

ción y la permanencia del IPODERAC”, convencida de que es una obra “que debe trascender” porque, como lo expresa:

... lo sentía como una obligación que yo misma me puse, para luchar contra viento y marea. He vivido momentos en que sentía que estaba sola, pero siempre hubo alguien que estaba a mi lado para hacerme fuerte y seguir adelante con esta tarea tan hermosa.



El Patronato también ha supuesto cambio y crecimiento,

... con la intención de promover la sensibilidad en la sociedad para apoyar a la niñez y a la juventud en situación vulnerable, y en particular lograr la participación desinteresada de personas y grupos en pro de nuestros niños y jóvenes.

IPODERAC cuenta con el apoyo de un grupo de amigos de Denver, Colorado, en Estados Unidos, encabezado por Jim Polsfut, que se ha constituido como IPODERAC's Children Fund; organiza campañas para dar a conocer el trabajo del Instituto y recolecta fondos para apoyar diversos esfuerzos y nuevos proyectos. De manera semejante, en el País Vasco, en España, se tiene un esfuerzo llamado IPO Lagún, a partir de la iniciativa de Miryam Artola y otros voluntarios que trabajaron en él y siguen comprometidos con la causa en favor de los muchachos.

El seguimiento del Patronato sobre la operación de IPODERAC se lleva a cabo por medio de informes mensuales, en ocasión de la reunión del propio Patronato. La mayoría de los integrantes de este organismo se encuentra en Puebla, pero para consultar a los que están lejos utilizan la tecnología que los mantiene en comunicación. El director de IPODERAC presenta un informe en el que detalla los diversos aspectos a los que da seguimiento el Patronato, incluyendo los asuntos financieros y los que tienen que ver con el cumplimiento de

la misión del Instituto, de acuerdo con la planeación que se realiza anualmente. Algunos de los miembros del Patronato acuden de manera regular a la institución, y así se hacen presentes para conocer de primera mano lo que ocurre, y brindar su apoyo y orientación.

A decir de su presidenta, en el Patronato están convencidos de que “una administración transparente y que rinde cuentas es fundamental para mantener la confianza de los donadores en la institución”. En ese sentido, a partir de la experiencia de medio siglo durante el cual siempre se ha contado con el apoyo de numerosos donadores, “se sigue una política de rendición de cuentas, lo que implica informar con claridad en qué se emplean los recursos que se reciben como donativos”. De esa manera, el donador,



... quien siempre tiene derecho a pedir información al respecto, sabe exactamente en qué se emplea su donativo y se siente invitado a seguir apoyando una obra que requiere de su apoyo y de la cual, al mismo tiempo, se siente orgulloso por mínima que sea su contribución.

## **SEGUNDA ETAPA: ALCANZAR LA SUSTENTABILIDAD Y FORTALECER EL EQUIPO**

Agustín Landa, sobrino de María Elena Landa, se había acercado ya como voluntario a participar en el naciente Instituto, con el deseo de apoyar a los niños y los jóvenes por un tiempo. Recuerda que, invitado por su tía, pasó la Navidad de 1981 en IPODERAC y, estando en misa, “uno de los niños dio gracias a Dios por tener mamá”. En esa ocasión, recuerda el mismo Agustín:

... escuchar eso me impresionó y me impactó mucho y me puse a pensar y a decir "caray, yo tengo padre y madre y todo y no soy capaz de dar gracias por todo lo que tengo". Y ahí fue que dije: "me voy a venir en el verano a ayudar aquí".

Agustín empezó a organizar un grupo de amigos de la parroquia de Santa Engracia, en Monterrey, para pasar los veranos apoyando las tareas de IPODERAC, y más tarde le tocó ir a recoger las primeras cabras que fueron regaladas a la institución. De esos primeros contactos, Agustín recuerda la claridad de su tía tenía sobre



... cómo los niños y jóvenes de IPODERAC tenían que ganarse las cosas y luchar por tener una mejor vida, y sobre el papel de los educadores, que eran unos facilitadores para alcanzar esos objetivos.

Cuando llegaron las cabras, poco sabían de su manejo y de los beneficios que podían aportar y, sin embargo, a la postre marcaron de manera decisiva el futuro de IPODERAC. Por un lado, en la búsqueda de recursos propios, estaba claro que el último emprendimiento llevado a cabo por la directora María

Elena Landa, el de los aguacates, no era negocio, por lo que decidió quitar la huerta y apostó por las cabras; en poco tiempo la huerta se convirtió en un sembradío de alfalfa para alimentarlas. De manera indirecta, ese cambio de negocio para obtener recursos significó también el fin de una etapa, pues fue en esa época cuando María Elena Landa decidió retirarse de la dirección para atender su salud; a partir de entonces se fue a vivir a su casa de Atlixco y continuó su trabajo como antropóloga en el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). En su lugar quedó su sobrino Agustín, que

inicialmente había llegado a colaborar en la institución por un tiempo breve.

Ya con las cabras en IPODERAC, se adaptó un espacio para la elaboración de quesos, que se ofrecían a posibles clientes “en las iglesias, después de misa, en las cercanías de los mercados, pero no tenían gran demanda”. La idea era aprovechar el ciclo completo de producción desde la siembra de alfalfa para alimentarlas, hasta la ordeña de la leche que servía de base para los quesos. El proyecto productivo, finalmente, vio la luz con la llegada de Rafael Perler. Él era, entonces, un quesero suizo jubilado que vivía en Puebla y se acercó a IPODERAC a ofrecer su colaboración como voluntario. Recuerda Helga Martens, presidenta del Patronato, que:

... sus conocimientos profundos y certeros sobre el proceso de la elaboración de quesos, así como su estilo disciplinado y entrega apasionada al trabajo con el tiempo dio abundantes frutos. Por un lado, los procesos para elaborar los quesos se volvieron más precisos y organizados, con un control de calidad que resultaba en quesos que eran no solo vistosos, sino que poseían el sabor característico de los productos artesanales de calidad gourmet.



La demanda por los quesos aumentó y pronto fue necesario construir un edificio propio para la quesería, contando para ello con un apoyo de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), lo que permitió gozar de un espacio acondicionado específicamente para la producción de quesos finos en todas sus etapas: recepción de la leche, pasteurización, cuajado y moldeado, maduración y empaque. A mediados de la década de los noventa, la venta de quesos se convirtió en una fuente significativa de recursos para la manutención de la institución, a la par que se recibieron



algunos reconocimientos, como el premio Luis Elizondo que se le otorgó en 1992, y la participación en ferias y exposiciones de quesos en Europa se volvió una constante. En una de esas ferias, la de Appenzel, Suiza, en 2004, se otorgó un reconocimiento al queso Flor de Atlixco, creación exclusiva de IPODERAC. En esa época, recuerda Agustín,

Era común ver a los jóvenes mayores manejando el tractor, cortando y recogiendo la alfalfa, cambiando la tubería del riego, y a otros levantarse de madrugada a ordeñar las cabras, para entonces un numeroso hato que proveía la leche para la producción de quesos.

La labor de toda la institución por la sustentabilidad y la consecución de recursos a través del trabajo comprometido se convirtió en un distintivo de IPODERAC. Pero, según recuerda Agustín Landa,

... el corazón, la parte más importante y razón de ser de la institución, se mantenía intacta: la educación de los niños y jóvenes para ofrecerles un espacio propicio a su crecimiento, maduración y desarrollo, de manera que puedan llegar a su máximo potencial como personas y, más adelante, aportar a la sociedad a través de familias amorosas y cuidadoras de sus miembros.

Así como la constancia y la especialización dieron sus frutos en la producción, la labor educativa también fue objeto de atención y análisis, con la intención de “dar a los niños y jóvenes un mejor servicio”. Fernando Ballí se había acercado a IPODERAC como voluntario mientras estudiaba medicina, y más tarde lo hizo durante su servicio social en Huejotzingo. En 1990 se convirtió en el director educativo de IPODERAC y se dedicó de lleno a atender a los niños y los jóvenes, tanto en su crecimiento personal, como en su salud y bienestar integral. Cerca de la entrada principal del Instituto se construyó un consultorio donde Fernando

atendía, además de los niños, a personas que vivían en los alrededores, y ello contribuyó, según recuerda Agustín Landa, “a que la visión de la gente hacia IPODERAC se hiciera más cercana y empática”.

En respuesta a los nuevos retos planteados por la educación de los niños y los jóvenes atendidos, en 1996 se vivió un proceso que dio un fuerte impulso a la planeación, el fortalecimiento y la profesionalización del voluntariado. Se realizó un ejercicio de prospectiva que tuvo la novedad de incluir a los niños y los jóvenes, quienes expresaron cómo querían ver a su IPODERAC a diez años de distancia, y lo plasmaron en un documento titulado “Visión 2006”. Algunos de los resultados de esta experiencia, además de la inclusión decidida de los niños y los jóvenes en su proceso educativo, tuvieron efectos en la vida cotidiana de la institución. Recuerda Agustín Landa que el resultado de aquella experiencia llevó a

... hacer un esfuerzo por formalizar algunos aspectos de la educación y seguimiento de los niños y jóvenes en IPODERAC, lo cual se vio reflejado en archivos y actas que permitieran dar cuenta de los avances y los retos, siempre renovados; también se estableció una cartilla de ahorro que permitió un mayor compromiso de cada joven para ahorrar de acuerdo con el trabajo desempeñado, y de esa forma comprometerse con la construcción de un futuro en las mejores condiciones posibles.

Como un hogar de puertas abiertas, la decisión explícita de permanecer en sus instalaciones era condición necesaria para los niños y los jóvenes, “quienes de esa manera asumían un compromiso de participación en su propia formación”.

Unos años más adelante, en 1998, se inició un proceso de fortalecimiento auspiciado por la Fundación Quiera, que fue dirigido metodológicamente por Thais, consultora especializada en asuntos relativos al desarrollo de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, desde una perspectiva de derechos. En un ejercicio que implicó la participación de todos

los involucrados en la institución, se rescató la historia de IPODERAC, se definieron perfiles, se establecieron reglas y criterios por escrito, y se inició un proceso de seguimiento individual a cada niño y joven. Como resultado de su participación activa en el Programa, recuerda Agustín Landa,

... el equipo educativo se hizo más fuerte y creció en número; además, gradualmente, los educadores fueron adquiriendo un perfil de mayor preparación, y ahora había psicólogos, educadores y pedagogos profesionales que atendían a los muchachos en las casas.

Ese proceso de sistematización se plasmó en la propuesta educativa de IPODERAC, que fue publicada en 2004 con el título *Saldo a favor. 38 años de experiencia*.

Por esa época se retomó el trabajo en la carpintería, que cristalizó en un taller de maquila para las fábricas de muebles rústicos, entonces de gran demanda en la región. Un apoyo importante recibido de la Fundación Tierra de Hombres permitió equipar los talleres con las herramientas adecuadas y también se inició la elaboración de jabones con leche de cabra y se amplió la quesería.

### **TERCERA ETAPA: CONSOLIDAR UNA IDENTIDAD Y UN ESTILO PROPIOS**

Agustín Landa dejó la Dirección General de IPODERAC en 2001, después de 14 años de trabajo, y en su lugar se quedó Fernando Ballí, que por algún tiempo había desempeñado la Dirección Educativa. Esta época de la historia institucional estuvo marcada por cambios, tanto de personas como de estilos. Por un lado, “los cambios en los puestos directivos requirieron un necesario ajuste y pusieron a prueba la solidez del equipo de trabajo, que había venido fortaleciéndose en los años anteriores”, según recuerda Francisco Jaimez, entonces director del área productiva en IPODERAC, quien abunda:



... también fue necesario redoblar el esfuerzo por la sistematización y el aprendizaje de la práctica, pues la institución vivió la necesidad de tener puntos de referencia y guías por escrito que iluminaran las actividades cotidianas.

En tal sentido, en esta época se llevó a cabo la sistematización del modelo de educación en el trabajo, gracias a un apoyo de la Fundación Tierra de Hombres y a la asesoría del Centro de Estudios Educativos (CEE). En esos años, IPODERAC fue distinguido en dos ocasiones como institución ejemplar, lo que, según el director general,

... le ayudó a que fuera más conocido por personas que se acercaban a ofrecer proyectos, principalmente para la quesería, para los jabones, para las camionetas que se usan en la distribución.

En 2004, Fernando Ballí dejó la Dirección General y asumió el puesto Francisco Jaimez, quien se había integrado unos años antes para hacerse cargo del área productiva, incluyendo la quesería, la carpintería, y el taller de jabones. Antes de eso, conoció el Instituto durante una visita a los jóvenes que prestaban su servicio a través del Voluntariado Jesuita, y su incorporación de tiempo completo constituyó



... una oportunidad y una gracia para seguir trabajando en beneficio de los demás y, al poner por obra ese trabajo, humanizarse y realizarse como persona.

Actualmente, IPODERAC se organiza en tres grandes áreas: la educativa, la de producción, y la administrativa. El área educativa coordina todo lo relativo a los procesos de formación de niños y jóvenes, así como a su seguimiento como

“el corazón” de la institución; a su cabeza se encuentra el director educativo, Ignacio Pérez. El área productiva conjunta los negocios que proporcionan ingresos para mantener el día a día de IPODERAC, e incluye la quesería, los jabones y las cabras, con todos los procesos que permiten asegurar la producción. El área administrativa, como su nombre lo indica, da soporte a toda la institución para la utilización óptima de los recursos institucionales, e incluye la procuración de fondos a través de campañas, participación en convocatorias y eventos para motivar y dar seguimiento a donadores individuales e institucionales.

El trabajo del área educativa, a decir de Ignacio Pérez,

... ha procurado realizarse de manera más coordinada entre el director educativo y el equipo operativo, para establecer líneas y criterios de trabajo que los coordinadores y, sobre todo, los educadores llevan a cabo con más autonomía y responsabilidad.



Este proceso, según la valoración del mismo director educativo,

... ha ayudado a fortalecer la imagen del educador como responsable directo de los niños y jóvenes, con quienes se relaciona todo el tiempo y con quienes tiene que dialogar, negociar, tomar decisiones concretas que ayuden al proceso de cada uno.

También se ha llevado a cabo una revisión y adaptación de la propuesta educativa del Instituto, con la intención de “poner en el centro al niño y joven como ser humano, como persona capaz de ser feliz”. Este ejercicio, abunda el director educativo,

... nos ha permitido ver con claridad que la misión de la institución es hacer que eso sea posible: que trascienda su historia, la reelabore, le dé un nuevo significado y, a fin de cuentas, experimente satisfacción y felicidad, gracias a un ejercicio que se planteó en una lógica de ingeniería inversa, comenzando por establecer la definición de lo que se quiere lograr, y a partir de allí imaginar las estrategias y metodologías para alcanzar esos logros. La necesidad surgió al ver a algunos egresados muy trabajadores, pero que manifestaban sentirse solos, con dificultades para establecer relaciones amistosas.

La Dirección Educativa lleva a cabo su misión a través de tres coordinaciones: hogares, académica y trabajo. La filosofía que se busca aplicar, según apunta Ignacio Pérez, está basada

... en las ideas de Xavier Zubiri en relación con el desarrollo humano, para situar al niño y joven en la posibilidad de elegir libremente la salud, la responsabilidad y la solidaridad como forma de vida digna. La salud, como ámbito de formación, se orienta a la educación sexual, a la prevención de enfermedades y al autocuidado; la responsabilidad se busca concretar en la inteligencia emocional y en competencias académicas; la solidaridad apunta a la formación de competencias laborales y de participación.

De acuerdo con las edades de los niños y los jóvenes, se trabaja en tres fases: la primera se orienta al cuidado y la estructura, y está dirigida a los niños más pequeños, con la finalidad de que aprendan el cuidado y los hábitos básicos. La segunda corresponde a la época de la preadolescencia y se hace hincapié en formarlos en el conocimiento, el civismo y la comunicación para convivir armoniosamente. La tercera fase corresponde a adolescentes y jóvenes, en quienes se busca formar la autonomía y la cooperación. Por último, en la casa de San José viven los jóvenes de mayor edad; ahí se hace énfasis en vivir de manera independiente.

## El seguimiento

El estilo educativo de IPODERAC, según el director educativo,

... parte de la aceptación incondicional de cada niño y joven, que es mucho más que un número de la estadística y tiene su propia historia, sus anhelos, sueños y esperanzas de futuro.

El educador así lo asume y se preocupa por ayudarlo a través de las exigencias de la vida cotidiana, pues

... es, a la vez, un acompañante que escucha, aconseja y atiende a las necesidades de cada niño y joven que le es confiado, y una autoridad que marca límites y promueve la organización y la responsabilidad para vivir en armonía.

En los últimos años, IPODERAC ha dedicado parte de su esfuerzo a reflexionar sobre el perfil de ingreso de los niños y jóvenes que atiende. La categoría que los define, como lo expresa el director educativo, es la de “ausencia de cuidados parentales”, y significa que:

... el niño o joven ha roto los vínculos familiares debido, principalmente, a tres causas: sociales, como las adicciones, abuso, explotación, maltrato, entre otras; políticas, que suelen terminar en migración forzada; económicas, principalmente casos de pobreza extrema.

En general, IPODERAC atiende a niños y jóvenes en situación de máxima vulnerabilidad,

... que han sufrido violencia, incluso abuso sexual, y han tenido que trabajar para generar ingresos para ellos y sus familias. IPODERAC aparece entonces, para muchos de ellos, como la última opción ante un panorama desolador.

A partir de allí se elabora una propuesta de atención

... que intenta romper con la victimización y la psicologización de la atención. Se trata, en primer lugar, de valorar al niño o joven y asumir que, sin negar que ha sufrido injustamente, dentro de sí mismo existe la capacidad de rehacer su historia, de reinterpretarla y de plantearse otro horizonte; pero no se le da todo sin más, sino que el mensaje es: "tienes que esforzarte, tienes que trabajar, tienes que estudiar, te tienes que ganar tus propios logros".

Por otro lado, y sin dejar de reconocer que hay casos en los que es necesaria la atención psicológica y psicoterapéutica, el proceso educativo

... busca ir más allá, para situar al niño y joven en su vida diaria, acompañándolo para que se plantee metas y se comprometa a alcanzarlas con su trabajo y su esfuerzo.

Como dice Paco Jaimez, actual director general:

... para nosotros, el principal criterio a la hora de recibir a un joven es que, de alguna forma, tenga conciencia de la necesidad de cambio en su vida. Sin eso, nosotros no podemos hacer nada.



## El educador estilo IPODERAC

A lo largo de la historia se ha ido configurando un estilo de ser educador en IPODERAC. Este, nos dice el director educativo,

... es un profesional, generalmente de las ciencias sociales y humanas, que se compromete con los niños y jóvenes para cumplir la misión institucional. Su principal motivación no es sentir lástima o pena por los niños y jóvenes, lo que le hace capaz de relacionarse con ellos a pesar de que la convivencia se da en un contexto en el que ponen en juego su amor, pero también sus historias de vida,

con el dolor por el abandono, el abuso y la desesperanza que han aprendido. El educador es capaz de entender el contexto del niño y joven con su historia completa, conociendo el abandono, el miedo, la incapacidad de relacionarse. El educador de IPODERAC se compromete con cada niño y joven, lo conoce, le brinda su amor, que es estable, exigente y afectuoso a la vez. Eso lo hace capaz de compartir los juegos y la diversión, pero también es firme y exigente en el día a día, porque asume su trabajo como un servicio auténtico, digno y portador de esperanza. El educador ingresa a IPODERAC a través de un proceso de selección para asegurar que cuenta con la fortaleza interna que demanda el trabajo, y se mantiene en constante capacitación y contención para seguir trabajando su historia y dar sentido

a su vida. De esa forma, es capaz de responder a las necesidades de niños y jóvenes, siempre demandantes y retadoras.



Según el director educativo, Ignacio Pérez, la apuesta de IPODERAC sobre la educación como proceso de transformación de los niños y jóvenes, parte de la intuición de que “todo educa”, de donde se deduce que,

... en realidad no importa tanto lo que se le diga al joven para convencerlo y adoctrinarlo, sino cómo se vive el día a día. Esto quiere decir que, a fin de cuentas, su esfuerzo y su trabajo en lo cotidiano es lo que lo hará cambiar. Por eso en la

propuesta educativa del Instituto la atención a los detalles de la vida de cada día, por nimios que parezcan, es importante.

Se trata de una propuesta educativa donde:

... primero está el amor; IPODERAC mismo es una respuesta que surge del amor, como una actitud amorosa a quienes están en necesidad, en vulnerabilidad, y reclaman nuestro amor. Después viene el esfuerzo, y la historia institucional da cuenta de ello: es necesario trabajar,

proponerse una meta y comprometerse en el día a día para alcanzarla. A continuación, la solidaridad, en el sentido de conmoverse ante la necesidad del otro, saber que ambos nos necesitamos y de allí nace el deseo profundo de compartir lo que uno tiene pero, sobre todo, lo que uno es.

## Los egresados

A lo largo de 50 años, recuerda la presidenta actual del Patronato, cientos de jóvenes han salido por las puertas de IPODERAC “después de ser, por algunos años, su casa, su familia, su punto de referencia más importante”. Para la institución significa

... la cosecha de un fruto que se sembró con paciencia, con constancia y con pasión en el día a día; significa aprender a confiar en ellos y motivarlos para emprender el vuelo como personas independientes, capaces de amar, de relacionarse, de hacer un aporte positivo a la sociedad.

Las reuniones de egresados, impulsadas especialmente en los últimos años, permiten el reencuentro y el recuerdo de las vivencias que han marcado sus vidas. Varios elementos distinguen a los “exIPOS”, según las palabras del director general actual:

... un deseo de conformar una familia y de hacerse cargo de ella de manera amorosa; una convicción por el trabajo como medio para salir adelante y asumir la responsabilidad de su propia vida; un deseo de superación a través del estudio y la preparación para asumir los retos que la vida va planteando.

En palabras de Fernando Ballí, por años director educativo y luego director general de IPODERAC, el resultado de los esfuerzos:

... nace del coraje, de la firmeza, de la tenacidad, aun de la necesidad, transformada en sólidas convicciones, y en una pasión íntima por esos niños que, en la soledad, se volvieron invisibles, pero hoy son una realidad.

Y para ello, reflexiona al final de su periodo como directivo, como acompañante y amigo de los niños y los jóvenes, hay que sumar, hay que aportar:

Hay que sumar esas cientos de personas que han pisado y esos miles de ojos que han mirado a IPODERAC; hay que sumar el esfuerzo constante de aquellos que han confiado en la posibilidad de construir un mundo menos violento y más amoroso, un mundo más hermoso, un mundo en el que cada vez haya menos abandono. Hay que sumar a muchos niños y jóvenes que ahora tienen la vida entre sus manos, que encontraron una oportunidad en medio de la desesperanza que ofrece la calle, y hay que restar con dolor a esos otros que no la vieron. Hay que sumar ese montón de ideas que hoy se ven concretadas y restar aquellas que hicieron rudo el camino. Hay que restar también, la prisa con la que se diluyeron algunas ilusiones. Hay que sumar esos sueños que valieron tantas noches, algunas con estrellas y otras no; tantas discusiones, algunas con gritos y otras no; tantos enojos, algunos con razón y otros no; tantas risas, algunas con llanto y otras no... Eso que sutilmente nos hizo tomar una decisión, unas veces de acuerdo y otras no, también hay que sumarlo. Hay que sumar todo eso que llevan consigo los que han pasado por aquí. Hay que restar los sentimientos de aquellos que se han ido con amargura en su corazón. Hay que sumar la comunión, que sin saber muy bien cómo, ha sido alimento y esperanza. Hay que sumar cada una y todas las historias que han entrado por nuestros sentidos y se han hallado en nuestros corazones. Hay que sumar esa exigencia "no negociable" que promueve una estructura humana viable. Hay que restar los muchos amaneceres con un chavo menos, la impotencia de verlos volver a la calle y la frustración de verlos volver a familias en donde la violencia sigue siendo lo ordinario. Hay que restar esos corazones impenetrables por estar tan lastimados. Hay que sumar las veces que miran con amor su historia y le sonríen a su pasado. Hay



que sumar las lágrimas que limpiaron nuestros ojos y no se hicieron piedras en nuestros corazones. Hay que restar las que salieron de la angustia y de la impotencia. Hay que sumar el compromiso silencioso de quienes han estado discretamente cerca, estos años hubieran sido imposibles sin ese remanso amoroso y desinteresado: gracias, Blanca. Hay que sumar el trabajo de tantos voluntarios, jóvenes y no tan jóvenes, que desinteresadamente han colaborado con nosotros y restar el de aquellos que su interés no se reflejaba en la mirada de los chavos. Hay que sumar el olor penetrante de las cabras, las noches de crisis acompañados, las interminables visitas a las escuelas, los incontables puntos de sutura, las fracturas, esos miles de pretextos para estar cerca. El saldo a favor es solo la esperanza que se suma y se resta en lo cotidiano, en el estar con el otro porque así es estar con nosotros. En todos estos años hemos sumado confianza, buen humor, bondad, paciencia, amistad, entrega, trabajo desinteresado, vigor, fuerza y alegría, y hemos restado, enojo, miedo, tristeza, rencor, incompreensión... La propuesta educativa de IPODERAC, tantos días de trabajo, tanta gente, tantos aciertos y tantos errores, son la evidencia de un saldo a favor.



## La mística de IPODERAC

Dice Fernando Ballí, hablando de la mística de IPODERAC:

La mística nace, a mi ver, en lo irracional de un mundo en estas condiciones; lo inasequible de cualquier razón que explique la naturaleza del abandono, del olvido; lo incomprendible de quedarse con respuestas como: “así es la vida, no todos tenemos la misma suerte”, y la necedad, mística también, de ir siempre por respuestas al corazón humano y no a mi cabeza. La mística de quienes hemos pasado por IPODERAC es la misma: ir donde están los niños y jóvenes, caminar a su paso y procurar un mundo más parejo, que nos permita

reconocernos como iguales, y buscar respuestas juntos. La mística es la misma, aunque hay diversos métodos en quienes queremos acercarnos a nuestras dudas profundas... unos oran, otros hacen... Los caminos y las épocas cambian, pero lo irracional de ir a buscar en lo que el mundo desprecia, creo que lo compartimos todos los seres humanos.

Por otra parte, siempre hay un punto de vista de los niños y los jóvenes, como el caso de Dany, que algunos años después de su salida dirige una carta a Fernando Ballí, y le dice:



Me acuerdo que tú me enseñaste a nadar y a andar en bici. Me acuerdo que cuando me ibas a tapar en la noche, dormía tranquilo, como nunca antes había podido hacerlo... Pero lo que más recuerdo es cuando me abrazabas y me decías que metiera ese abrazo en el corazón, porque me haría falta algún día. ¿Te acuerdas cuando me llevaste a México para buscar a mi papá?, ¿te acuerdas que no sabíamos la dirección, y que dimos con él por puras señas?, ¿te acuerdas que se sorprendió mucho y nos pasó a su casa para luego desentenderse de mí, y correnos? Ya no recuerdo exactamente qué le dijiste, pero tú me defendiste, me salvaste... Yo tenía la esperanza

de escucharlo decir que me quería, o siquiera que me dijera por qué me abandonó, pero nada estaba más lejos de la realidad. Ya de regreso, en el autobús, querías decir algo, pero no te salía nada, y de pronto empecé a llorar... Recuerdo que me mirabas y seguías sin saber qué decirme. Yo solo te dije, bajito, "no me digas nada, solo abrázame...". ¿Qué me podías decir? Me abrazaste y supe, lo sé hoy, todavía, que con tu compañía, con tus brazos, con tu silencio, yo perdoné a mi papá... con ustedes y con el IPO era suficiente. Desde entonces, nunca más tuve ganas de irme.

Haciendo un recuento de los jóvenes que han pasado por IPODERAC, reflexiona Agustín Landa,

... hay una riqueza extraordinaria. Unos han tenido más éxito que otros; algunos dejaron atrás las adicciones, pero para otros no ha sido fácil salir adelante. Unos tienen esposa, hijos, familias a las que aman; otros se han separado, pero se siguen preguntando cómo apoyar a sus hijos y ser responsables. Unos tienen trabajos dignos y están en buenos puestos, otros batallan para salir con sus gastos y les cuesta mantenerse. Y en esos momentos las palabras de la tía María Elena siguen teniendo pleno sentido: “con uno que salvemos valió la pena, con uno. No importa si son miles... con uno que salvemos, valió la pena”.

En la misma tónica, en el momento de su partida Fernando Ballí nos comparte su reflexión sobre lo que significa trabajar en IPODERAC:

Cuando me fui del IPODERAC, una parte de mí necesitó de muchas lágrimas, de mucho tiempo para entender la partida, para sentir en propia carne el dolor de la distancia. Muchas noches mis pensamientos no podían alejarse de San Juan, de San Marcos, de San Pedro, de San Lucas, de San José... Sus rostros, sus historias, sus nombres seguían presentes, vivos, profundos en mi alma, junto a mí, Blanca, Andrés, mi familia, mi tierra, mi profesión, mi nueva vida; esa vida que tendría que ser lejos, en otra ciudad, con otro paisaje, con otros rostros. Ahí mismo, ahora el mundo me esperaba, ahora era yo quien tenía que asumirse fuera del IPO; cuánto los entendí, chavos, al verme en un mundo que no recordaba del todo sin sus rostros, un mundo que había tenido sentido 16 años desde sus historias y desde sus vidas. Ahora yo con mi historia, mi vida y los míos, empezaba con incertidumbre y miedo una nueva etapa. En estos años, ese horizonte incierto se acercó, lo vi cerca y se esfumó el miedo; mis fragmentos fueron volviendo ordenados a sus sitio, el dolor de la distancia fue borrándose por el contacto que aún tengo con ustedes, la nostalgia se ha vuelto un lugar seguro de mis emociones, y ustedes, sus rostros y sus historias no me abandonan, y ahora entiendo con mucha alegría que lo construido en esos años, en los que el IPODERAC era mi hogar,

están conmigo. Nítidamente los veo en mi propia vida, seguimos juntos construyendo nuestras historias.

## La mano de la providencia divina

Según la apreciación de quienes dirigen la institución:

IPODERAC se mantiene en el tiempo, por un lado, porque sigue respondiendo a una necesidad que se deriva de una problemática social: sigue habiendo niños y jóvenes abandonados que requieren de alguien que les apoye, les abra un espacio, les dé seguridad para un futuro con esperanza.

El Instituto también se mantiene gracias al esfuerzo y al trabajo de cada día de un sinnúmero de personas que participan o han participado activamente de su misión. Sin embargo, para ellos, según refiere la presidenta del Patronato,

... todo eso no habría sido posible sin la intervención de la providencia divina, que se ha hecho presente a lo largo de medio siglo de historia. Ya en los inicios, la señora Landa decía que IPODERAC era una obra de Dios, y por eso había que continuar, fortalecerla y trabajar sin desanimarse. Pero ha habido algunos momentos en que la intervención de la misericordia de Dios se hace más patente. María Elena tenía un dicho que repetía: “Dios proveerá”, y estaba segura de que no iba a faltar nada aunque nos tronáramos los dedos.

Sobre la intervención de la divina providencia, Agustín Landa comparte dos experiencias que vivió durante su estancia como director general de IPODERAC. La primera es *el milagro de las pezoneras*, que tuvo lugar en la época en que se empezó el trabajo con las cabras:

Ese día acabamos de armar los corrales y nos habían regalado una vieja ordeñadora, pero para utilizarla necesitábamos unas pezoneras de cabras, que no teníamos, y tampoco el dinero para comprarlas. De pronto llega Martín, un muchacho que había estado en IPODERAC

y luego cruzó la frontera, y en San Diego un señor lo adoptó como su protegido. Ese señor quería conocer el lugar donde había vivido Martín; la tía María Elena lo recibió y él mandó comprar pizzas para todos los que estábamos en IPODERAC, y así todos estábamos felices compartiendo y comiendo. Al despedirse, el señor le deja como regalo un sobre y al abrirlo la tía encuentra 456 pesos, exactamente la cantidad que se necesitaba para comprar las pezoneras.

La otra experiencia que cuenta Agustín es *El milagro del tractor*, y recuerda que:

En una ocasión teníamos que arreglar el tractor y, para ello, me fui a Puebla a traer un mecánico. Después de comprar las refacciones que necesitaba, llegamos a IPODERAC y el mecánico arregla el tractor. Ya cuando terminó de hacerlo, el mecánico me pregunta qué es este lugar, a lo que yo respondo que es una casa para niños huérfanos. Luego me pregunta quién era yo, y qué hacía en IPODERAC, y de dónde había salido, a lo que le respondo que era un voluntario, que venía de Monterrey. Él, sorprendido, me dice: “no le voy a cobrar el arreglo, págume solo las refacciones”. Uno más de los milagros cotidianos que vivimos en IPODERAC.



Por su parte, Paco Jaimez comparte su experiencia al respecto:

A mí personalmente me ha tocado decir “no tenemos dinero en caja, ya no hay por dónde, a ver qué pasa”. Igual que en otros momentos difíciles, he podido comprobar que, como obra de Dios, siempre han sucedido cosas milagrosas que han sacado a la institución adelante en los momentos de fuerte crisis. Por ejemplo, “no hay para la nómina, ya no tenemos un peso en la cuenta; haz algo, Señor, porque solamente tú nos vas a ayudar”. Y en ese instante suena el teléfono

y alguien dice: “Soy fulano, te quiero donar un dinero”. Y ya eso nos permite hacer los pagos y seguir adelante. Así ha sido, aunque parezca increíble.

## HACIA EL FUTURO: COMPARTIR LO QUE SOMOS

Para celebrar los 50 años de la fundación de IPODERAC, según la consideración de Francisco Jaimez, “se ha renovado un esfuerzo de reflexión sobre la historia, buscando dejar constancia de los aprendizajes a lo largo del tiempo”. Este ejercicio, iniciado en 2010, ha sido la oportunidad de



... analizar críticamente lo vivido y preguntarse qué ha de mantenerse y qué necesita actualizarse; también ayuda a aquilatar lo más valioso y reafirmar su compromiso de compartir la propia historia, ayudar a otras instituciones y a otras personas, facilitándoles sus propios procesos de reflexión y aprendizaje para hacer realidad su misión en la vida.

Un fruto de la reflexión ha derivado en una reformulación de la misión institucional, que se ha expresado en los siguientes términos:

Lograr el desarrollo humano y espiritual (ser felices) de niños y jóvenes en la máxima vulnerabilidad, generando habilidades para la vida, promoviendo nuestra autosustentabilidad y apoyando a instituciones afines de nuestra misión para construir juntos un mejor futuro.

En cuanto a los procesos de fortalecimiento institucional, esta etapa se ha caracterizado:

... por una búsqueda para lograr maneras de tomar decisiones que sean colegiadas y eficientes, buscando asegurar que toda la institución se sume en el trabajo cotidiano al logro de la misión institucional.

En este campo, se ha promovido un trabajo conjunto entre el Patronato y el equipo operativo para planear las acciones y darles seguimiento, “de manera que se puedan corregir errores y afrontar los retos que surgen en el diario caminar”.

En estos últimos años también se ha dado un fuerte impulso a mejorar las instalaciones de IPODERAC. En esa línea, gracias al apoyo de diversas instancias, se hizo una renovación mayor a cada una de las casas donde viven los niños y jóvenes, “con el objetivo de dejarlas lo más funcionales y agradables posible”, según comenta la presidenta del Patronato. También se construyó una nueva carpintería

... con espacios suficientes y funcionales; se construyó una casa de huéspedes que da alojamiento a los visitantes que se acercan con la intención de conocer y apoyar la institución; se habilitó una zona de juegos para los niños más pequeños, integrándose espacios para la convivencia, como el ágora y una zona de palapas, así como la renovación y adecuación del campo de fútbol, que incluyó la siembra de pasto para que niños y jóvenes practiquen deporte; se adoquinaron los caminos interiores con lo que la institución luce más limpia y ordenada.

## La autosustentabilidad

Este ha sido uno de los aspectos que ha distinguido a IPODERAC a lo largo de la historia, pues así se ha ido configurando. Esto se debe, desde el punto de vista del actual director general, a que:

IPODERAC ha tenido un logro que lo convierte en modelo para las organizaciones sociales, al conseguir una parte importante de sus ingresos a través de un negocio, la quesería, que se mantiene en el tiempo porque funciona como tal: los quesos se venden no como objetos de caridad, sino porque son productos que cumplen con los estándares de calidad que demanda el mercado. En IPODERAC creemos que para que un taller, en el que se da educación para el trabajo, sea verdaderamente educativo tiene que ser productivo. Porque si enseñamos al joven en una situación ficticia y no las experiencias

reales, en realidad no lo estamos educando para ser productivo, sino que lo estamos conduciendo al fracaso. Hoy en día, una proporción significativa de los recursos para la operación de IPODERAC proviene de la venta de quesos, pero la institución mantiene un esfuerzo profesional de procuración de fondos.

Para allegarse los recursos que le permiten mantener viva su propuesta educativa, IPODERAC participa en convocatorias con gobiernos y fundaciones, organiza rifas, campañas y otros eventos de recaudación de fondos, y

... de esa manera reitera la invitación a personas y grupos a sensibilizarse y colaborar en la formación de los niños y jóvenes que le han sido confiados, como un ejercicio de responsabilidad social.

Tener negocios para obtener recursos implica, sin embargo, según acota el director general,

... una disposición especial para compaginar la parte productiva con la educativa. Significa tener claro que la educación y el acompañamiento de los niños y los jóvenes es y será siempre el centro de la misión y la razón de ser de la institución y, al mismo tiempo, que los negocios tienen su propia lógica, que hay que respetar. Es decir, hay que administrar profesionalmente el negocio y, al mismo tiempo, atender profesionalmente a cada niño y a cada joven. No se pueden mezclar criterios ni tomar decisiones fuera de contexto.

Desde su fundación, IPODERAC ha buscado sensibilizar a la sociedad en su conjunto acerca de que los niños y los jóvenes en situación de vulnerabilidad, los que no tienen familia y los que viven en la calle, no son de nadie, son de todos, y todos podemos hacer algo por ayudarlos. En ese sentido, IPODERAC:

... ha contado con el apoyo desinteresado de personas que trabajan de manera voluntaria, tanto en el contacto directo con los niños y jóvenes, como haciendo servicios específicos en la quosería, la



carpintería o la elaboración de jabones, o realizando servicios administrativos que ayudan a la buena marcha de la institución.

Por IPODERAC han pasado voluntarios, la mayoría jóvenes, algunos por iniciativa propia, otros a invitación expresa y otros más a través de alguna institución como el Servicio Jesuita de Jóvenes Voluntarios, el International Youth Service, entre otros, o como experiencia de servicio social de una variedad de universidades, tanto de México como de otros países: Estados Unidos, España e Inglaterra, entre muchos más. IPODERAC ha buscado acompañar y dar criterios que ayuden a que su experiencia sea lo más fructífera y positiva posible. Al final de su experiencia, los voluntarios suelen referir que se van con el corazón y las manos llenas, que para ellos, más que dar, lo más valioso fue recibir la alegría y la esperanza de los niños y los jóvenes en el trabajo, el estudio y la convivencia cotidiana.

IPODERAC se ha mostrado siempre abierto a compartir su historia y la sabiduría acumulada con otras organizaciones sociales. En ese sentido, el proceso de sistematización auspiciado por la Fundación Quiera, a finales de la década de los noventa, se convirtió en un esfuerzo conjunto con otras organizaciones con las que se establecieron convenios de colaboración que permitieran un trabajo más organizado y certero, en pro de los niños y los jóvenes. IPODERAC es parte de redes de apoyo interinstitucional, como la Red por la Infancia y la Adolescencia en Puebla.



## Los retos

El mayor reto a corto o mediano plazos, según la visión de la presidenta del Patronato, es “concretar la idea de hacer un

IPODERAC para niñas”. Se trata de una tarea enorme donde aplicarán “la experiencia adquirida a lo largo de medio siglo para dar una respuesta a un área, el de las niñas sin hogar, que no ha sido suficientemente atendida”. Considera que hay muchas obras semejantes a IPODERAC y, sin embargo, “pocas de ellas se dedican a dar atención a las niñas, quizá porque es más difícil o porque no son tan visibles como los niños”. Ante esa situación, el IPODERAC:

... está dispuesto a incursionar en el terreno de la atención a las niñas, y está dispuesto a adaptar su modelo de tal manera que pueda responder adecuadamente a las necesidades específicas de las niñas.

Para Paco Jaimez, los tres grandes retos de la institución de cara al futuro inmediato son:

... primero, aprender a meter un poco menos las manos en el proceso del niño y joven; es decir, hacer el proceso educativo menos desde nuestras propias expectativas e involucrarlo más de lleno en su proceso educativo. Segundo, profundizar en la profesionalización, tener definiciones más claras para afrontar los cambios sin un desgaste excesivo. Tercero, crear un fondo patrimonial que permita hacer frente a contingencias que afectan la producción de la quesería, como sucedió con la crisis de la influenza en 2009.

Y puntualiza:

... en IPODERAC constantemente nos tenemos que cuestionar qué es lo que pasa con los niños y jóvenes que atendemos, pues creemos que las cosas que pasan son reflejo de algo a lo que nosotros no acabamos de dar respuesta adecuada. Por eso, constantemente cuestionamos nuestro quehacer, nuestras funciones, y eso mantiene viva a la institución. En otras palabras, para ser el de siempre tienes que dejar de ser el de siempre, tienes que estarte moviendo y preguntando constantemente qué haces, cómo lo haces, por qué lo haces.