

# Instituto Poblano de Readaptación A.C (IPODERAC)\*

## La organización

Las crisis económicas determinan de manera alarmante el crecimiento del número de niñas y niños que viven y trabajan en la calle, provenientes de grupos familiares y de comunidades populares que no logran proporcionarles los satisfactores básicos y que, como resultado de una pobreza estructural, no cuentan con herramientas fundamentales para la crianza y educación; por ello son comunes las historias de maltrato, desintegración y abandono.

Las políticas públicas han puesto poca atención a las condiciones que llevan a la población infantil de riesgo de vivir y trabajar en la calle. Muchos programas nacionales que buscan atender esta problemática, aún no operan en las principales ciudades en donde se ha registrado la mayor presencia de este fenómeno social. La infraestructura comunitaria, tales como los centros de servicio o las propias escuelas, es de difícil acceso para las familias de niños en riesgo de salir a la calle, o en muchos casos se encuentra subutilizada, sobre todo porque no se orienta a prevenir las condiciones de riesgo y porque prevalece la desarticulación entre los programas y los enfoques asistencialistas o de corto plazo, determinados en buena medida por coyunturas políticas.

El uso político y publicitario que algunos funcionarios públicos han hecho del tema de los niños de la calle, no se corresponde con una inversión apropiada en infraestructura y financiamiento para apoyar y complementar las acciones que realizan los organismos no gubernamentales, a quienes se les ha adjudicado la responsabilidad de atender a la población que ya vive y trabaja en la calle.

De manera frecuente las autoridades, sobre todo del ámbito local, realizan acciones que violan los derechos de estos niños y jóvenes de la calle, colocándolos en una posición de mayor vulnerabilidad. Por último, el poco aliento a metodologías apropiadas, con base en una normatividad adecuada que permita obtener fondos públicos permanentes y de buena calidad, limita el impacto en los esfuerzos para revertir o contener los severos daños que padece esta población en su salud y en sus condiciones generales de vida, por causa de la violencia, explotación o discriminación.

En consecuencia, se genera un mayor arraigo a la calle, así como emergen formas más complejas de vida en la calle, ya que se constituyen grupos donde coexisten varias generaciones: jóvenes en la calle, madres adolescentes y generaciones nacidas en la calle.

## La institución

En este contexto se funda en 1968 el Instituto Poblano de Readaptación A. C., (IPODERAC), por María Helena Landa Ábrego, quién con base a su experiencia crea el IPODERAC, como una institución de atención para niños y jóvenes que hubieran delinquido. Cabe señalar que en un inicio la población que el IPODERAC atendía estaba concentrada en Puebla, pero con el paso del tiempo la cobertura se fue extendiendo. En la actualidad la organización, recibe a niños y jóvenes de seis a diecisiete años de toda la República Mexicana, los cuales en su mayoría son derivados por instituciones tanto gubernamentales como organizaciones de la sociedad civil afines al trabajo que realiza la institución. La otra parte de los participantes, que no llegaron canalizados por alguna institución o dependencia, lo hicieron por cuenta propia.

**Cobertura de los programas:** Regional  
**Rural-Urbano:** Rural y Urbano  
**Población:** Niños de la calle  
**Modalidad:** Para el trabajo y En el Trabajo  
**Modalidad educativa:** No formal  
**Orientación:** Técnica integral y Formación y orientación laboral  
**Vínculos con la educación formal:** Sin vínculo  
**Integralidad:** Productiva y Laboral

En un principio el IPODERAC adoptó el modelo de atención de una organización chilena encargada de atender a niños en situación de riesgo. Este primer modelo está basado en la reinserción de los niños y jóvenes a la sociedad, fomentando en ellos el sentido e importancia de continuar con sus estudios así como el valor del trabajo, “asumiendo que el trabajo es una labor que dignifica a las personas”. Esta forma de acercar a los niños a la escuela y al trabajo permitió al IPODERAC desarrollar en la institución una lógica propia de vinculación entre estas dos áreas, llevando al equipo a cuestionar la pertinencia de generar un modelo que antes que proveer a los participantes de herramientas para el trabajo, les permitiera involucrarse en un proceso autosustentable donde lo educativo tuviera el mismo peso la formación para el trabajo.

Este enfoque, comenta uno de los entrevistados: “se hizo necesario porque la institución estaba en la lógica del asistencialismo, sí el chamaco necesitaba calzones, pero también se necesitaba para invertir en algún proyecto productivo; entonces al chamaco se le daban calzones y los proyectos productivos quedaban de lado, relegados, así tronaron muchos proyectos”. Al asumir la formación para el trabajo como una línea prioritaria dentro del modelo, se logró que la institución hiciera de la formación para el trabajo eje articulador de todo el modelo.

De esta manera el IPODERAC se involucra en una reestructuración a partir de la cual queda organizado de la siguiente forma:

- a) Dirección general. Encargada de coordinar todas las actividades que se llevan a cabo dentro del IPODERAC, así como buscar vinculaciones externas con actores involucrados en el trabajo con niños y jóvenes de la calle.
- b) Área administrativa, a cargo de todo lo relacionado con la gestión y la administración; además está vinculada directamente al área productiva donde se realiza el trabajo de administración de recursos y rendición de cuentas tanto en lo interno del IPODERAC con los niños y los jóvenes, como hacia fuera con las instancias financiadoras. El desarrollo de esta área ha permitido a los proyectos productivos transformándose paulatinamente en “células de negocio”, haciendo posible con esto que el IPODERAC, aparte de trabajar como una A. C., también se pudiera constituir como una S. A. de C. V., operando como un empresa.
- c) Área psicopedagógica, que atiende a los participantes en este campo; además esta área es quién “recibe” a los niños que llegan al IPODERAC, desarrollando evaluaciones psicológicas y, en algunos casos, terapias tanto individuales como grupales. Esta área desarrolla actividades orientadas a la integración de los niños y jóvenes a la institución.
- d) Área educativa, que desarrolla programas pedagógicos para todas las esferas del IPODERAC. Se encarga de diseñar los programas educativos que se desarrollan en los proyectos productivos, además de diseñar los manuales y protocolos para las actividades en los espacios de producción del IPODERAC. También esta área está encargada del cuidado de los niños y jóvenes dentro de las casas.
- e) Área productiva, que coordina todos los proyectos productivos de la institución, vinculándolos con las otras áreas, buscando integrar la capacitación para el trabajo con todas las demás actividades que se desarrollan en el IPODERAC. Esta área, que es considerada como prioritaria en cuanto a su desarrollo, se concentra en la elaboración del material proporcionado por el área educativa, evaluando en forma permanente el desarrollo de los participantes así como la evolución de cada uno de los proyectos.

Todas estas áreas han generado una interrelación entre sí, buscando, que la atención que brinda el IPODERAC no esté sólo enfocada a la satisfacción de necesidades propias de la población de niños que ahí vive. “Además lo que se busca es generar en ellos un cambio de visión acerca de cómo desarrollar un proyecto de vida que no rompa con actividades fundamentales como el trabajo y la escuela, pero además se les enseña que la institución también avanza junto con ellos y que ellos son una pieza clave dentro del propio desarrollo de la institución”. Esta lógica es la que ha llevado al IPODERAC a desarrollar un programa de reincorporación a la vida independiente que: “comienza cuando el chavo decide quedarse en el IPODERAC”.

Los niños y jóvenes que ingresan al IPODERAC llegan derivados por otras instituciones o dependencias de gobierno que trabajan con niños de la calle. Sin embargo esta canalización no es fortuita. Ya que la institución permanentemente está enviando información sobre las actividades que desarrolla, a diversas instancias que atienden a niños de la calle. Con esta estrategia se busca que estos actores sean quienes ofrezcan el primer acercamiento con el IPODERAC, informando a los niños y jóvenes sobre las opciones que se ofrecen.

Cuando alguno de los participantes muestra interés por la institución, su “expediente” se envía al IPODERAC, donde se evalúa la situación del niño o joven y la posibilidad de ser ingresado a la institución: “Lo hacemos porque dentro de la institución buscamos un perfil, adecuado. Por ejemplo, no podemos atender a chavos con alguna discapacidad porque la institución no cuenta con la infraestructura, ni a chavos que estén, en el tiempo que nos llega el expediente, en procesos de rehabilitación por consumo de drogas y, bajo estos criterios, el perfil del IPODERAC queda muy amplio, así que pocos son los que rechazamos”. Una vez que el expediente llega a la institución y es evaluado y “aceptado” por el equipo, se programa una primera visita de inducción para el niño o joven, donde éste recibe toda la información necesaria sobre la institución, haciéndose énfasis en las actividades que se desarrollan en cuanto al trabajo y a la escuela. “Si después de esto el chavo sigue interesado, entonces se hace una segunda visita, donde ya no sólo le enseñamos las instalaciones y le informamos sobre las actividades, sino que lo ponemos a trabajar como si ya estuviera en la institución”. De esta forma el niño o joven decide si se queda o no. En este sentido: “el gran acierto del IPODERAC es que ninguno de los niños [o jóvenes] está aquí a fuerza, todos están porque quieren y no sólo al principio cuando eligen quedarse, sino que durante todo el proceso, ellos son libres de abandonar la institución”.

Esta estrategia permite comprometer a los participantes en las actividades del IPODERAC. Como se ha mencionado, ellos eligen quedarse y es aquí donde se inicia el proceso de desarrollo “dentro del programa”, permitiendo que el participante asuma su papel de sujeto y tome la decisión de quedarse. Como dice uno de los entrevistados: “desde el inicio les hacemos ver que aquí se trabaja, se estudia y también se pueden divertir, pero siempre cumpliendo con sus responsabilidades”. El mismo proceso tiene lugar con quienes llegan por su propia cuenta al IPODERAC: se les muestran las instalaciones, las actividades y se les da la misma inducción al trabajo.

Una vez que los participantes ingresan al IPODERAC, son recibidos por el área psicopedagógica. En ésta se realizan evaluaciones para determinar el estado en que se encuentran los niños y se toman las medidas pertinentes en el caso de ser necesaria la intervención psicológica por medio de terapias grupales o individuales. Cabe señalar que todos los niños que ingresan al IPODERAC son inscritos inmediatamente en escuelas de la zona. Los niños o jóvenes son matriculados a escuelas primarias o secundarias y en algunos casos hasta en la preparatoria.

## Las casas

El IPODERAC mantiene el esquema de las “estancias infantiles” o los internados. Los niños que atiende viven dentro de la institución, compartiendo el espacio con otros niños o jóvenes de su edad, en alguna de las seis casas construidas a lo largo de las nueve hectáreas con las que cuenta la institución. Las casas están construidas bajo una lógica panóptica, con cuatro habitaciones, cada una con tres habitantes, una habitación para dos voluntarios y una habitación central para el coordinador académico de cada una de las casas. Además, cada casa tiene un área común que se divide en sala y comedor, con cocina y baños.

El estilo bajo el cual están construidas las casas da la impresión de ser contemporáneo, sin embargo uno de los entrevistados comenta que son casas construidas en los años 70’s, que han sido remodeladas respetando la forma original. La construcción tiene un motivo: “aquí los niños están gran parte del día, aquí comen, hacen su tarea, se divierten, duermen, por eso las casas son como casas comunes, casas familiares; sin embargo, hay una lógica para su construcción, por ejemplo los cuartos son para tres niños porque de esta manera evitamos que se generen disputas, poniendo un tercero que evita que se formen dos bandos”. Además, la fachada de la casa está provista de cristales, que permiten ver lo que sucede dentro del área común. Esto brinda cierta autonomía a la casa, pero también se puede interpretar como la posibilidad de “alimentar” la visión de transparencia que se busca dentro de la institución.

Los participantes tienen labores asignadas en la casa, que semana por semana van cambiando según sea el acuerdo al que lleguen entre ellos: lavar la loza, asear los baños, hacer la limpieza del área común, son actividades que los habitantes desarrollan día a día. Además, cada una de las casas cuenta con presupuestos que son puestos a consideración de los habitantes para su manejo y distribución.

Las casas están habitadas por niños y jóvenes que coinciden en rangos de edades, destacando aquella en donde se encuentran los “más grandes”. En esta casa se otorga más autonomía que en las otras, incluso los jóvenes, por acuerdo con el equipo del IPODERAC, tienen la posibilidad de salir de la institución en ciertas fechas y acudir a eventos como los festejos del 15 de septiembre en la ciudad de Atlixco.

Los voluntarios que están en cada una de las casas provienen de diversas instituciones afines al IPODERAC. Estas instituciones son tanto nacionales como extranjeras; “recibimos a gente de todos lados, desde la comunidad alrededor de las instalaciones hasta gente de Alemania, España, Japón y otros países”. Los responsables académicos han sido capacitados por el IPODERAC y trabajan de tiempo completo de lunes a viernes. Ellos tienen la opción de salir los fines de semana, siendo substituidos por ex-alumnos de la institución que ahora se encuentran estudiando la preparatoria o la universidad, becados por la misma institución “Como servicio social vienen los sábados y domingos a apoyar con el cuidado de las casas”.

## El modelo de formación para el trabajo

Como se mencionó antes, el eje articulador del IPODERAC se ubica en el desarrollo de actividades productivas, siendo éstas la base que sustenta a todo el modelo. Aunque estas actividades están supeditadas al horario escolar de los niños y se desarrollan en un tiempo reducido, de tres y media a seis de la tarde de lunes a viernes, éstas tienen un peso importante dentro de la estructura del modelo. Una vez que los niños y jóvenes forman parte de la población del IPODERAC, la institución busca incorporarlos a sus actividades. Para ello, el modelo que desarrolla el IPODERAC esta dividió en tres grandes etapas: a) club ecológico; b) desarrollo de habilidades genéricas transferibles y; c) planeación de vida independiente. Por cada una de estas etapas atraviesan los participantes a lo largo de su estancia en el IPODERAC.

Cada una de las etapas incluye tareas propias que son desarrolladas acorde con el plan académico y con las necesidades de producción; en todos los casos se mantiene la estructura jerárquica:

- Encargado académico
- Un líder de taller (que es un niño o joven de la institución)
- Un auxiliar (que es un niño o joven de la institución)
- Los aprendices (el resto de los que laboran en el taller o el club ecológico)
- El modelo de formación para el trabajo se ha desarrollado a partir de una propuesta elaborada desde la psicología Gestalt, en este contexto, el objetivo central del modelo es desarrollar en los participantes competencias más allá de las técnicas relacionadas al trabajo. La metodología “aprender haciendo” posibilita que los niños y jóvenes sean capaces de desarrollar, en la práctica, habilidades que les permitan trabajar y convivir al mismo tiempo con sus compañeros en los espacios laborales y en la vida cotidiana en las casas.
- El desarrollo y conducción de esta metodología está a cargo de los “responsables académicos”, quienes involucran a los participantes en las dinámicas del “aprender haciendo”; ellos asesoran a los niños y jóvenes y se convierten en acompañantes de todo el proceso que viven los participantes del IPODERAC.

### Club ecológico

Los niños o jóvenes del IPODERAC, provienen en su mayoría de instituciones donde no se busca fomentar el desarrollo de habilidades para el trabajo. Algunos llegan con la lógica de la calle, donde “entre mas lástima des mejor te va [esto] provoca que los niños lleguen al IPODERAC con la autoestima por los suelos”. Este es el principal problema que se busca resolver; para abordar esta condición, no basta con el apoyo psicopedagógico.

El IPODERAC ha diseñado una metodología basada en la recuperación de las habilidades adquiridas en la calle, como la capacidad de enfrentar la sobrevivencia día a día. Estas habilidades se recuperan con el fin de potenciar a los niños y jóvenes encaminarlos hacia la recuperación de su autoestima de los niños y jóvenes. El logro de este propósito se aborda a través de ejercicios básicos: “ponemos al chavo a cuidar una planta, le hacemos ver que su responsabilidad es cuidarla, mantenerla viva, así que le enseñamos cómo hacerlo”. Al final esto se convierte en una metáfora de sí mismo, ya que el niño se asume como la planta que requiere de cuidados para su desarrollo. La metáfora se cristaliza al encargarlo de cuidar una segunda planta, la cual tendrá que cuidar desde la siembra de la semilla, esto es: “precisamente lo que está haciendo el IPODERAC con él”.

Las actividades del “club ecológico” tienen el propósito de mostrarles lo que la institución necesita de ellos. Las actividades están encaminadas al mantenimiento general de la institución, desarrollando labores de aseo y recuperación de áreas verdes, reforestando y generando abono orgánico, así como encargándose de los cultivos de autoconsumo humano y de los animales (cabras y cerdos), y del cuidado de los cerdos de traspatio, que también se encuentran en la institución y son de autoconsumo.

En esta etapa del programa es donde se inicia el proceso de apropiación del IPODERAC, permitiéndole al niño conocer la institución físicamente y en su funcionamiento, preparándolo para su inserción en actividades productivas. “En el club ecológico, los niños desarrollan habilidades que les permitirán insertarse posteriormente en alguno de las actividades productivas, además de que les permite desarrollar el trabajo en equipo y otras habilidades como la planeación; en algunos casos el liderazgo y la resolución de problemas y conflictos”. El objetivo del “club ecológico” es involucrar a los participantes en las actividades de la institución, desarrollando un sentido de pertenencia. No es que se borre su pasado en la calle, sino que se les enseña que también se puede vivir de otra forma, conviviendo con personas diferentes, pero con una historia en común. La calle “desestructura a las personas, en ella se pierden muchas cosas, como la pertenencia, el tiempo, el habla, la comunicación efectiva con los otros. En la calle se aprende a vivir solo, sin nadie, a desconfiar de todos, a vivir con el moco siempre porque eso justamente es lo que provoca la lástima de los demás. En el club ecológico se busca cambiar esa lógica, haciéndoles ver que lo que hacen no lo hacen solos y que acá los estamos acompañando”.

### **Actividades productivas**

En esta etapa del proceso se busca desarrollar en los niños y jóvenes lo que el IPODERAC llama habilidades genéricas transferibles, las cuales, como su nombre lo indica, son habilidades comunes a todos los proyectos productivos, transferibles de uno a otro. Los participantes que así lo desean, después de estar en el “club ecológico”, se promueven en la “feria del empleo” para insertarse en alguno de los proyectos con los que cuenta el IPODERAC. Cabe señalar que aunque estas habilidades pueden desarrollarse en todos los proyectos, “tenemos identificadas algunas habilidades particulares en los espacios de producción, aunque siempre es por elección de los participantes. Nosotros les proponemos a algunos estudiantes que entren a algún proyecto en específico cuando creemos que al chavo le hace falta algo que ese lugar puede brindarles”. Así, por ejemplo en la quesería los niños y jóvenes desarrollan habilidades que refuerzan su autoestima, dado que es un taller que requiere de un alto nivel de calidad que empieza con la higiene en la elaboración de productos. A los participantes se les va dotando de habilidades en correspondencia a su persona. Uno de los participantes comenta: “un chavo que ha vivido en coladera no está acostumbrado a este nivel de higiene, así que en la quesería le vamos inculcando que la higiene es importante”. Otro ejemplo es lo que pasa en el proyecto de cabras donde los niños y jóvenes tienen que cuidar a los animales y trabajar en un espacio abierto. Aquí se tiene a niños y jóvenes que necesitan desarrollar algunas habilidades de “apertura para con su medio”, contrario a lo que pasa en la jabonería donde los participantes requieren de un espacio de contención para desarrollar habilidades de precisión y paciencia.

Además en todos los espacios productivos se busca insertar a los participantes en una lógica integral en donde está habilidades genéricas van más allá de la enseñanza de un oficio, lo que se busca es que los participantes se involucren en todos los ámbitos del trabajo. En este sentido el IPODERAC busca que los niños y jóvenes desarrollen habilidades “efectivas” en todo lo relacionado con la producción, incluyendo habilidades administrativas e incluso habilidades para la comercialización de los productos. De esta manera en el IPODERAC se ha construido una dimensión de integralidad



productiva, procurando que los participantes se involucren en un proceso integral donde las actividades de formación para el trabajo, sirven para “formar” a los participantes en habilidades paralelas a las habilidades técnicas propias de la capacitación para el trabajo, por ejemplo a los participantes se les pide que elaboren “simulacros” de presupuestos, informes de administración, proyectos de comercialización que incluyen el diseño de etiquetas y artículos promocionales.

Estas actividades productivas han permitido a la organización ser auto sustentable. Uno de los entrevistados menciona que: “de cada peso que tiene la institución, 75 centavos se reciben por la venta de los productos que se elaboran dentro de la propia la institución”. Esta cualidad del IPODERAC lo obliga a mantener vínculos comerciales a través de los cuales la institución ha ido construyendo un nicho de mercado. Destacan las articulaciones que ha establecido con Hoteles donde se venden quesos, organizaciones de la sociedad civil donde se vende jabón y artículos de madera y con la propia comunidad, donde el IPODERAC se ha convertido en proveedor de leche de cabra, quesos y jabones.

El IPODERAC cuenta con los siguientes proyectos productivos:

a) Carpintería. Aquí los participantes se capacitan para trabajar con madera y diversas herramientas. El taller está equipado con material altamente sofisticado que requiere de la supervisión constante del “encargado académico”. En este espacio se diseña el mobiliario de la institución, los muebles de las casas, las mesas de trabajo de los otros proyectos, las cajas para empaquetar los jabones en el proyecto productivo de la jabonería y lo que haga falta para las actividades que el IPODERAC desarrolla.

b) Invernadero. Parte de las 9 hectáreas con las que cuenta el IPODERAC están destinadas a la construcción de invernaderos para el trabajo de los participantes. En esta actividad se involucran diversos actores como la Universidad de Puebla, que en un esquema de con inversión con el gobierno de Puebla y el IPODERAC, han diseñado un proyecto para que dentro de estos invernaderos los estudiantes de agronomía acudan a tomar clases junto con los niños de la institución. A la par de esto, el IPODERAC desarrollará cursos dirigidos a la comunidad, que buscarán potenciar a la región en el cultivo de diversos productos.

También en este espacio se cultivan y cosechan alimentos para el autoconsumo y para la manutención de las cabras y los cerdos. Este proyecto ha permitido al IPODERAC cierta autonomía en los recursos así como garantizar la calidad de los productos que se destinan al autoconsumo.

c) La quesería. En este espacio productivo se elaboran quesos de diversos tipos con alta calidad certificada por organismos internacionales. En su mayoría, la producción de la quesería es para la venta y distribución a diversos proveedores nacionales y extranjeros. Este proyecto se desarrolla en un espacio privilegiado dentro del IPODERAC. Funciona con maquinaria de alta especialización operada por algunos actores externos a la institución y por los propios niños y jóvenes. Cabe señalar que aunque el proceso de elaboración del queso, en gran medida ya ha sido automatizado, aún conserva un componente artesanal para su elaboración, que permite que los participantes desarrollen habilidades de vinculación entre el trabajo “manual” y el trabajo de las máquinas. Destaca del proyecto de la quesería su participación en una olimpiada de queso Suizo, donde obtuvieron el tercer lugar con un tipo de queso y el cuarto lugar con otros tipos de queso.

d) Jabonería. Ubicado en un espacio amplio, este proyecto productivo consiste en elaborar jabones de diferentes tipos, que en su mayoría son para la venta y distribución fuera del IPODERAC. En este proyecto un elemento distintivo es la forma artesanal de elaborar los jabones, estando inmersos en todo el proceso, coordinándolo y desarrollándolo los niños y jóvenes que trabajan en este espacio.

e) El proyecto de cabras. En este espacio los participantes se encargan de mantener y cuidar a las cabras que generan la leche para los jabones y el autoconsumo. Este proyecto se desarrolla en un espacio abierto conocido como “los corrales”, con una infraestructura que permite mantener alrededor de 100 cabras. En algún sentido, este proyecto podría verse como una extensión del “club ecológico” y la hortaliza, ya que toda la manutención alimentaria proviene de estos dos últimos.

En síntesis, estos proyectos, “se han mantenido gracias a la visión de empresa que se tiene de ellos”, con una lógica propia para cada uno. Todos los proyectos operan como “células empresariales”, donde todos los detalles son cuidados para lograr un símil con el mundo real: se cuida la puntualidad, se llevan controles de calidad, se desarrollan estándares de producción, se hacen evaluaciones periódicas sobre la estancia de cada uno de los niños y jóvenes. Incluso se ha logrado que universidades como Harvard y Berkeley hagan estudios para cuantificar el desarrollo de estas empresas.

Cabe señalar que para el IPODERAC, es importante que los proyectos sean rentables. Ellos mismos comentan: “los proyectos obedecen a las necesidades económicas del país ¿para qué tenemos proyectos en donde elaboramos productos que no hagan falta? lo que buscamos es que cada proyecto sea rentable”. En esta lógica de hacer de los proyectos productivos verdaderas empresas, no ha quedado fuera la remuneración económica por el trabajo. A los participantes se les paga según el nivel que tengan en la jerarquía antes mencionada, estratificando el salario con respecto al salario mínimo estimado en la zona. Comenta uno de los entrevistados que: “el 30% se les da cada semana en efectivo y el otro 70% se les coloca en una tarjeta de ahorros, a la cual tienen acceso cuando ellos así lo desean”. Otro de los entrevistados da un ejemplo de lo anterior: “si el chavo nos dice que quiere dinero para comprar pantalones fuera de la institución [en algunos casos la institución se encarga de brindar ropa y calzado a costos muy bajos], entonces nos pide dinero de la tarjeta, y bueno, en cómodas mensualidades nos lo va pagando; es decir, se lo va regresando a su cuenta. Lo mismo pasa si rompe un vidrio y tiene que pagar un extraordinario en la escuela, de ahí se toma el dinero y él lo recupera”.

### **Ferías del empleo**

Un componente fundamental para que esta visión se mantenga son las “ferias del empleo”, que operan de la misma forma que cualquier feria. Cada cuatro meses, se lanza la convocatoria y los participantes que quieran cambiar de proyecto o avanzar en la jerarquía, elaboran una solicitud de trabajo, acompañada con un “currículum vitae” y acuden a una entrevista con el responsable académico del taller y con el líder del mismo. Estas figuras evalúan cada una de las solicitudes y determinan si proceden o no. Con estos ejercicios se busca alterar la idea de el IPODERAC les puede ofrecer “todo”. Esta preocupación es central para el equipo, que; asume que todo tiene que tener una correspondencia con la realidad fuera de la institución. Uno de los entrevistados señala: “los chavos tienen que darse cuenta que cuando salgan las herramientas que les ofrecimos en el IPODERAC son útiles para desarrollarse como personas”.

### **Coordinación de vida independiente**

La tercera etapa de este proceso está orientada a aquellos participantes que han llegado a la edad para salir de la institución (18 años), o que sin cumplir la edad, simplemente están interesados en buscar trabajo fuera. En esta etapa participa activamente el área psicopedagógica, que junto con el joven elaboran un “plan de vida” fuera de la institución, tomando en cuenta la trayectoria del mismo, sus intereses, sus habilidades e incluso sus gustos.

La institución “acompaña” al egresado y juntos exploran diversas propuestas. En algunos casos el IPODERAC logra “colocarlo” con alguna empresa con la que tienen vínculos; en otros se busca que instituciones académicas otorguen becas, o que el propio IPODERAC se encargue de proporcionárselas. En algunos casos los egresados permanecen en la institución y en otros salen de ella.

Una de las articulaciones institucionales destacable es: la relación con Volkswagen, empresa con la que han establecido vínculos laborales y conjuntamente desarrollan cursos para los empleados de la planta armadora de Puebla. Estos son impartidos por el equipo del IPODERAC. Acompañados por algunos de los jóvenes que participan como apoyo. Este tipo de vinculación hace del IPODERAC una institución que mantiene una dimensión de integralidad laboral.

### **Evaluación**

El IPODERAC no es ajeno a las preocupaciones de los organismos financieros, como son la Fundación QUIERA o la Asociación de Bancos de México, que aportan dinero a la institución. Por ello, periódicamente se han realizado estudios y evaluaciones de egresados que permitan conocer si el modelo de operación del IPODERAC está cumpliendo con sus objetivos. Como producto de estas evaluaciones se han impulsado cambios fundamentales a lo largo de la historia de la

institución. Entre estos cambios resaltan aquellos que han permitido a la institución modificar el plan académico, generando una lógica permanente de evaluación en todas las esferas del IPODERAC. Estas evaluaciones periódicas se desarrollan dentro de los proyectos productivos, las casas y la escuela, siendo realizadas por el personal del IPODERAC auxiliado por los líderes de cada taller.

## Vinculación

Dado que el IPODERAC es una institución tan amplia y compleja, el desarrollo de articulaciones institucionales es una prioridad. Por ello, en los últimos años la institución se ha dado a la tarea de generar relaciones estratégicas con diversos actores asociados con la atención de niños y jóvenes de la calle. En primer lugar destaca el nexo con todas aquellas dependencias e instituciones que canalizan a los participantes, además del vínculo con aquellas instituciones, nacionales y extranjeras, de las cuales recibe financiamiento.

Estas articulaciones que a lo largo de su historia ha establecido el IPODERAC le han permitido desarrollar una red de apoyo mutuo, de la cual se han desprendido diversos trabajos conjuntos, donde la institución ha funcionado como asesora de otras instituciones y ha participado en la elaboración de planes y programas para el desarrollo de políticas públicas, como la gestión para la firma de la “Ley para la Protección de los Derechos de las niñas, los niños y los adolescentes, para el estado de Puebla”, donde tuvo una participación activa cabildeando y haciendo acuerdos con los actores sociales involucrados en este proyecto.

Además de estas relaciones, el IPODERAC ha articulado una “red” que agrupa a organizaciones de la sociedad civil que realizan trabajo en Puebla. Esta “red” tiene como objetivo conjugar diversos proyectos entre “actores solidarios” que desarrollan trabajo con niños de la calle.

\*El texto se apoya en entrevistas realizadas a Francisco Javier Jaimes (Director general de IPODERAC) y a Verónica Brindis (Coordinadora del área de producción del IPODERAC), en las instalaciones del Instituto Poblano de Readaptación en Villa Nolasco Puebla. Además se revisaron diversos textos relacionados con el IPODERAC.