



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

UNA VISIÓN PEDAGÓGICA COMO COORDINADORA DE PROGRAMAS EN LA
CASA HOGAR: AYUDA Y SOLIDARIDAD CON LAS NIÑAS DE LA CALLE I.A.P.

TESINA
(RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL)
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA
NELLY BEATRIZ VARGAS FABIÁN

ASESOR
LIC. JOSÉ TENORIO FABIÁN

CIUDAD DE MÉXICO, FEBRERO DE 2020

DEDICATORIA

Este trabajo lo he construido con mucho esfuerzo, con todo mi amor y con muchos sueños, representa una recuperación de mi experiencia profesional y ha permitido una reflexión de mi práctica diaria, además abre puertas hacia el crecimiento en muchos sentidos. Lo dedico con todo mi agradecimiento:

A mis padres, que me dieron la vida y que con su guía resultaron ser mis primeros formadores de vida, los amo, gracias por siempre esperar más de mí y confiar, sin duda, dejaron huella en mí y en mis hermanas mayores Ana Laura y Martha Angélica, las cuales se apropiaron de un papel también de mentoras en muchas situaciones de mi vida, incluyendo aquellas donde se presentaron las dudas del cómo enfrentar esta etapa. Los amo a todos.

A Eliseo, mi compañero de vida y a quien le debo el impulso y el acompañarme en la motivación para superarme en diversas fases, has estado conmigo en muchas batallas, gracias por ser el amor de mi vida y quien me apoyó desde el día que decidí ser pedagoga. Gracias por tus cuidados y tu valioso apoyo. Te amo.

A mi familia que cada día crece, a la cual le debo las bases de mis valores y principios que hoy rigen mi vida, gracias abuelos, tíos, suegros, primos, cuñados y sobrinos.

A mis amigas Liliana, María Luisa y Fabiola que nunca bajamos las manos, en nuestra etapa de estudiantes nos apoyamos y aunque hoy estamos en distintos lugares, valoramos lo que cada una representó al formarnos como pedagogas, siempre están en mis pensamientos. He aquí lo prometido.

A Mariel Maldonado por tu ejemplo y confianza, abriste el camino y decidí seguir tus pasos, siempre te tendré en mi corazón por haber depositado en mí la confianza de que podía cerrar este ciclo y alcanzar mi meta.

Al profesor, Licenciado José Tenorio por toda su pasión profesional, su amor a la pedagogía, su ética, su vocación de servicio, por no dejarnos, por la confianza, por mirarnos y escuchar a un

grupo de pasantes con ganas de cerrar ciclos y romper las barreras que en algún tiempo nos pusimos.

A la casa hogar Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle I.A.P, institución en donde he podido crecer profesional y humanamente sin ella no podría hoy agradecer a cada una de las vidas de las niñas, adolescentes y jóvenes que puso en mis manos para poder trabajar con una mirada pedagógica; en ella he podido conocer retos, poner a prueba mi tolerancia, trabajar con convicción y pasión educativa, reconocer mis áreas de oportunidad y empoderarme como mujer en una sociedad que hoy está lastimada pero que merece ser feliz, recibir un trato digno y salir adelante a través de la educación y la formación.

A Lety Becerril por darme la oportunidad de retomar mi proceso de titulación y abrir en mí muchas puertas para trabajar con mis capacidades y áreas de oportunidad, el Universo te cruzó en una etapa donde requería un cambio y que hoy me permite construir este trabajo, además de entender que es necesario un plan de vida.

A cada miembro del equipo tanto educativo como administrativo que conocí en diversos momentos desde el año 2010, les debo mi forma de ser actual, su experiencia y la mía estuvieron unidas para construir, analizar y entender hoy hacia dónde quiero ver a la casa hogar y a cada uno de sus integrantes, les debo mi crecimiento en distintas áreas.

A mi equipo de trabajo actual y compañeros con los cuales he pasado gran parte de mis días, en especial a ustedes coach Karla Edith (f) y Karla V (f) que despertaron un sentido diferente de mi vida y de alguna manera me recordaron lo valioso que es seguir y aprovechar cada minuto y oportunidad que se presenta.

A mi *alma máter* Universidad Pedagógica Nacional, por brindarme la preparación y las bases para mi actividad profesional como pedagoga, cada momento me hace más sentido el significado de “*Educar para transformar*”, hoy lo deseo y estoy convencida que podemos impactar en muchos sectores, la pedagogía va y ve más allá de cualquier barrera.

UNA VISIÓN PEDAGÓGICA COMO COORDINADORA DE PROGRAMAS EN LA CASA HOGAR: AYUDA Y SOLIDARIDAD CON LAS NIÑAS DE LA CALLE I.A.P.

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO REFERENCIAL Y ESTRUCTURA DE LA CASA HOGAR. AYUDA Y SOLIDARIDAD CON LAS NIÑAS DE LA CALLE I.A.P.....	10
Historia de la casa hogar.....	12
Estructura física actual de la casa hogar.....	17
Contexto ecológico demográfico actual de la casa hogar.....	22
Marco estructural.....	26
Impacto social.....	26
Situación jurídica.....	28
Breve explicación del aspecto económico.....	29
Aspecto educativo, en la casa hogar.....	32
CAPÍTULO 2.....	34
PROGRAMAS Y EJECUCIÓN DE LOS PRINCIPALES ACTORES, FACTORES DE APLICACIÓN; EL PAPEL DE LA COORDINACIÓN DE PROGRAMAS.	34
Metodología considerada.....	36
Breve historia, análisis y mis primeros desafíos cuando me convierto en coordinadora de programas.	36
Gestión en ayuda y solidaridad coordinación de programas entre el 2017- 2019.....	40
Análisis de la gestión hasta el 2017 en Ayuda y Solidaridad.	42
Cambio de administración: Transición 2017 – 2018 y principales actores.....	44

La función de la coordinación de programas y su relación con diversas disciplinas	48
Análisis de la organización como casa hogar. Dimensiones del campo institucional.....	49
Año 2018- 2019. Toma de decisiones y situación actual visión desde la coordinación de programas.	66
Poder, conflictos y ajustes	69
Gestión participativa actual en ayuda y solidaridad.	73
Trabajo en equipo. La construcción colectiva y los resultados esperados	77
CAPÍTULO 3. SUGERENCIAS DE MEJORA AL PAPEL DE LA COORDINACIÓN DE PROGRAMAS DENTRO DEL MODELO DE INTERVENCIÓN SOCIAL DE LA CASA HOGAR.	79
El clima laboral, comunicación y la confianza entre los actores de la casa hogar .- Toma de decisiones.....	81
La responsabilidad de cada actor que forma de tener una salud emocional.....	83
Sugerencias a los actores que interactúan en el equipo de trabajo en la casa hogar.	88
Sugerencias para intervención directa en el campo de acción dentro de la casa hogar para el equipo. Formación e indicaciones claras y concisas	89
Conclusiones.....	92
Referencias Bibliográficas:.....	95
Bibliografía.	95
Sitios WEB:	96
Revistas electrónicas.....	97
Tesis consultadas:	98
Anexos	99

INTRODUCCIÓN

La mirada hacia los centros de asistencia social (CAS) en México tiene gran relevancia, pues en ellos se desarrollan diversas acciones relacionadas con la atención a personas que se encuentran en vulnerabilidad, es decir población que en distintas formas se ubica en situaciones donde su integridad o aspectos que favorezcan su desarrollo están en riesgo, incluida la educativa y la formativa; según el censo de alojamientos de asistencia social (CASS) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2015), de los 5 939 centros existentes, 879 corresponden a las llamadas *casa hogar* que atienden a menores de edad, 104 atienden a mujeres que sufren distintas formas de violencia y 83 dan refugio a hijos de mujeres en situación de violencia .

Es conocido que las prácticas profesionales dominantes de la pedagogía son la docencia y la orientación educativa, por lo que reflexionar o trabajar con los sectores vulnerables antes mencionados, resulta menos probable para una pedagoga.

La mayoría de veces se tiende a pensar que el papel del Pedagogo sólo se concentra a nivel docencia, pero abarca más aspectos o entes sociales, que muchas veces no tomamos en cuenta, ya que también puede insertarse en el aspecto educativo dentro de algunas instituciones “especiales”. (Noriega, 2007, p.4).

Es por lo anterior que se debe hacer notar que la labor del pedagogo en los CAS es de gran impacto, específicamente en aquellas *casa hogar* donde confluyen niñas, adolescentes e incluso jóvenes o mayores de edad; pues si bien el pedagogo no hace propia o únicamente docencia, en el sentido curricular, sí existen CAS que se ocupan de participar, desarrollar y ofrecer atención y formación integral, al no sólo dar alojamiento y comida sino también al procurar cada día actividades culturales o productivas en la estancia de cada persona, miradas desde un enfoque

de derechos humanos, se ha convertido en una forma necesaria de trabajar pues durante años se generó la idea de que estos eran vulnerados e incluso socialmente se han colocado a los CAS como lugares no dignos, sin embargo, en este trabajo deseo remarcar que no todo son así; hay lugares donde el pedagogo puede marcar diferencias importantes, procurando hacer vinculación con instituciones educativas de todos los niveles, realizando actividades de inserción laboral, ludoteca o talleres, favoreciendo además el trabajo con familias, terapias, atención médica, monitoreo, acompañamiento y seguimiento de procesos, entre otras acciones. Ante este abanico de posibilidades de acción pedagógica es donde se hace necesaria la participación de pedagogas en funciones de gestión, acompañamiento, orientación, nivelación educativa para el fortalecimiento del proyecto educativo institucional o modelo de intervención social que requieren los CAS, para la contribución a la formalización de los mismos, ante instancias que supervisan o rigen la funcionalidad de dichos centros.

Por lo que recuperar y sistematizar mi experiencia profesional como pedagoga partícipe en la *gestión educativa* en los centros de asistencia se traduce en el fortalecimiento institucional, pues permite a los que intervienen, reflexionar sobre la práctica educativa hacia la población atendida. Con esto quiero decir, que se deja ver la posibilidad de crecimiento no sólo en el aspecto profesional sino también el institucional de manera que a partir del ejercicio pedagógico, se puede tener mayor efectividad en los resultados e impactar en el desarrollo de las capacidades institucionales, sobre todo cuando se tiene un rol en las figuras de la autoridad del centro:

Todo proceso de análisis y fortalecimiento de la capacidad institucional comienza cuando las autoridades de una determinada organización toman la decisión de cambiar o mejorar uno o más procesos de gestión, con el fin de mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia (Completa, 2016, p.73).

Lo mencionado hasta aquí tiene trascendencia pues permite a nueve años y medio de haber egresado de mi casa de estudios, la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), decir que he podido establecerme laboralmente en una de esas organizaciones específicamente, aunque pertenece al sector privado, es una *casa hogar* que lleva por nombre *Ayuda y Solidaridad con*

*las Niñas de la Calle I.A.P*¹. He participado en la formación integral de las niñas, adolescentes y jóvenes; aunque en mi experiencia he estado inmersa en la dinámica diaria en distintos roles de responsabilidad, mi obligación actual es desempeñarme como *coordinadora de programas* para hacer funcionar la casa en el aspecto que en ese espacio le llaman *parte educativa*.

Haber cursado una opción de campo en Currículum durante la tercera fase de mi formación en la licenciatura en pedagogía, hace que en mi función siempre considere la misión, la visión y objetivo de la institución en la que presto servicios, sumando a esto el perfil de atención, las necesidades a atender y el perfil de egreso de la población beneficiaria conectando con el contexto de vida de cada una y el contexto social donde se están desarrollando. Escribir, pensar, indagar sobre referentes disciplinarios que me permitan mostrar la importancia de mi quehacer como *coordinadora de programas*, marca la necesidad de mejora de mi *praxis*, para poder contribuir al alcance de objetivos y fortalecimiento.

Ser *coordinadora de programas* exige reflexiones en las estrategias implementadas, en las acciones de seguimiento; para que la atención y los resultados en la población atendida sean observables y comprobables en un aspecto cualitativo y cuantitativo. Tratarlas desde una mirada pedagógica permite que la gestión en su impacto al modelo de intervención genere aprendizajes y beneficie a la formación integral en las niñas, adolescentes y jóvenes. Por consiguiente, recuperar acciones y estrategias aplicadas desde ese rol puede facilitar nuevos aprendizajes también a los distintos trabajadores de la institución o a otros centros similares, favoreciendo lo que en el sector se conoce como *redes de apoyo, referencia y colaboración*:

las instituciones participantes en la red muestran y demuestran una actitud de colaboración y coordinación, ya sea que se trate de instituciones privadas o públicas. Un trabajo en red demanda que las instituciones se conozcan y constituyan un espacio común, un vínculo donde se tenga claro el quehacer de cada una y sus alcances y límites en la atención (...) para construir herramientas metodológicas (...) para fortalecer (...). (González,2010, p.52)

¹ Institución de Asistencia Privada, es decir que no recibe totalmente recursos gubernamentales y se rige por la Junta de Asistencia Privada, es decir, prácticamente el 95% de sus donativos y entradas son del sector privado.

Como *coordinadora de programas* me enfrento a muchos retos, desafíos y obligaciones, debo supervisar continuamente las funciones del personal operativo y del personal educativo, en el cual se incluyen enfermeras, trabajadores sociales, abogada, *coach* educativas, pedagogos, sociólogos y psicólogos tanto sociales como educativos; quienes diariamente atienden directamente a la población y además forman parte de los llamados *programas (hogar, formación, apoyo jurídico y salud)* en el modelo de intervención social de la casa hogar. Por lo que la *coordinación de programas* requiere disponibilidad completa, para responder adecuadamente a cualquier situación que se presente. Es común entonces, que la actividad de los encargados en los centros de asistencia o de cada uno de los miembros encargado de un grupo de personas o de las mismas niñas sea continua y compleja, como lo es en mi situación; es aquí donde se presenta parte del desafío en la formación de la población atendida:

A diario, el director pedagógico está a su disposición, en la noche, para ayudarles, informarles, proveerles eventualmente documentos, descubrir las razones profundas de sus torpezas, friccionar la pequeña <<sarna>> de carácter que se origina espontáneamente en todas las colectividades y sobre todo, inculcarles el gusto por una cultura personal activa [...]. (Deligny², 2015, p.24)

El impacto del trabajo diario en la *coordinación de programas* está relacionado con la *gestión* realizada para beneficiar el modelo de intervención de la *casa hogar* por la reestructuración flexible que se permite, la labor del pedagogo aquí como en cualquier espacio implica un ejercicio continuo de reflexión para desarrollar herramientas que garanticen resultados en los procesos de vida de cada una de las niñas, adolescentes y jóvenes, al tiempo que debe considerar las características de los integrantes que están en su equipo de trabajo, para poder atender necesidades, cumplir con la misión, calidad de atención y buscar crecimiento y mejora educativa.

Así mismo, es importante remarcar que el *coordinador de programas* como todo el personal a cargo se convierte en educador, como establece Planella (2015, p.28) al revisar la pedagogía de Deligny: “ejercicio crítico que todo educador y educadora estamos obligados a realizar (...), el

² Jordi Planella (2015) menciona en *Vagabundos Eficaces* que Fernad Deligny, fue un director pedagógico y consejero técnico del Centro de Acogida y Selección de la región de Lille, Francia

preguntarnos y respondernos ¿cuál es el papel del educador social? (...) ¿cuál es mi posición frente a determinadas actitudes políticas de la administración?”.

La casa hogar *Ayuda y Solidaridad con las niñas de la Calle I.A.P.* actualmente, atiende exclusivamente a niñas, adolescentes y jóvenes que van de los cuatro a los veinticinco años de edad³. En el primer semestre de 2019, atendió a un promedio de 65 niñas y adolescentes, sin embargo, la capacidad de atención máxima es de cien personas. La población que se atiende son niñas y adolescentes que vivieron en situación de riesgo y vulnerabilidad, con carencia de atenciones parentales que fueron víctimas de violencia, abuso sexual, omisión o abandono de cuidados, violencia, desintegración, vivieron en condiciones de pobreza o bien son huérfanas.

En mi experiencia en la asistencia social en la *casa hogar* y en espacios donde he recibido capacitación para mejorar mi labor, me encuentro al compartir experiencias con personal con funciones y cargos similares de otras organizaciones, que al hablar de una atención adecuada hacia ese sector, mencionan la **sistematización de las experiencias**, como la formalidad de contar con una gestión adecuada, del plan o modelo de intervención social que para González (2010, p.44) “ se adecua al contexto correspondiente y tiene lo que nombra un concepto particular de lo que significa ser niño o niña, además de que refleja una ideología que impregna en sus acciones”.

Razón por la cual en mi quehacer profesional encuentro que se requiere tomar en cuenta el modelo de atención existente para hacer sólo ajustes en la gestión, la práctica y clarificar los resultados obtenidos en las intervenciones educativas por las acciones realizadas por mi coordinación, sin perder los objetivos, la misión y visión institucionales para los resultados necesarios:

La gestión [...] como un proceso mediante el cual se orientan, regulan y ordenan las acciones de distintos actores educativos organizados institucionalmente en torno a la obtención de aprendizajes con base en la operación de una currícula que moviliza saberes, experiencias, actitudes,

³ Aunque la casa pudiera como otras instituciones atender únicamente hasta los 18 años, si el equipo educativo encuentra procesos que al evaluarse reflejan solidez con proyectos claros de vida les ofrece apoyo aunque pasen la edad mencionada.

valores y relaciones de poder, susceptibles de ser creados y resignificados en la interacción social cotidiana (Pérez, 2016, p.18)

El sugerir adecuaciones y acciones en la *gestión* actual que desempeño impacta el trabajo de todo el personal educativo y operativo, por tanto en los resultados que se esperan en el modelo de intervención vigente establecido en 2014, en la casa hogar *Ayuda y Solidaridad con las niñas de la calle I.A.P.*, esto puede ser posible, debido a que en el sector de los CAS esta mejora en la atención se realiza con vistas a impactar a plan estratégico vigente o a la creación de otro o bien a la modificación de un modelo de intervención social, al generar adecuaciones o nuevas acciones tomando en cuenta los aprendizajes y resultados conseguidos hasta el momento.

Considerando entonces la experiencia profesional en mi papel como *coordinadora de programas*, pretendo contribuir de manera oportuna en los *programas formación, salud y hogar* apegado a mis convicciones como pedagoga para que las niñas, adolescentes y jóvenes atendidas obtengan logros, mejorando su calidad de vida. Con respecto a esto, al leer a Deligny (Planella,2015, p.9), descubro palabras parecidas al que normalmente se maneja y me apropio en la *casa hogar* o en contextos similares: “Lo que queremos para estos chiquillos es enseñarles a vivir, no a morir. Ayudarlos [...]”.

De acuerdo a esto, el alcance de objetivos en la institución puede tener mayor probabilidad de éxito si se cuenta con una intervención en la *gestión* que considere las características de la población y equipo educativo, su perfil, sus características; apegados a un marco legal actualmente considerando un enfoque integral con perspectiva de derechos humanos, además de agregar la experiencia en la toma de decisiones y acciones del papel de roles como es el de uno de sus actores en la organización, la *coordinación de programas*.

Al recuperar mi experiencia profesional, me inclino hacia la *gestión*, como clave para solucionar los retos que se presentan en la función que desempeño, acotando hacia la importancia que menciona Noriega (2007, p.20):

debería ser el curriculum, más que la presentación selectiva del conocimiento, más que un plan tecnológico (...) como un modelo a través del cual se debe plantear la posibilidad de resolver los problemas concretos en situaciones puntuales y también concretas.

Entonces es importante considerar a la *gestión* en la *casa hogar* desde un punto de vista pedagógico integrador, para beneficiar la mejora en la atención a las niñas, adolescentes y jóvenes, en la formalidad y estructura; con esto, las *casa hogar* deben de dejar de ser vistas como únicamente espacios de asistencialismo, como menciona González (2010, p.41) al parafrasearla “el asistencialismo es una forma de institucionalización [...] caritativo y curativo rara vez es preventivo en sus enfoques y acciones”.

Recuperar mi experiencia profesional permitirá comprender lo anterior para hacer un tratamiento en conjunto, pues al igual que los centros escolares en ocasiones algunos agentes del personal de atención como actores externos de la *casa hogar* parecieran apartados, sin embargo, los resultados deben de ser favorables, al respecto Pérez (2016, p. 12) menciona “se visualiza lo administrativo y lo pedagógico como dos dimensiones autónomas y aisladas, cuando realmente puedes encontrar una vinculación e interdependencia”. Las labores para los actores de la *casa hogar* como en los docentes en las escuelas también son un factor “multitareas” que necesariamente requiere la *gestión* a la par del modelo de intervención y lo que ocurre en lo cotidiano, para poder responder de alguna manera a necesidades en el contexto de desarrollo.

De ahí que será conveniente considerar las dimensiones que Alfiz (1997, p.28) propone: *Pedagógica, Organizacional, Socio-comunitaria y Económica-administrativa* para poder fortalecer el papel como la *coordinadora de programas*.

En esta tesina realizo una recuperación de mi experiencia profesional, la cual como menciona Jara (1994, p.4) “produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora”.

En el primer capítulo establezco y describo el marco histórico contextual, aspecto demográfico y situacional de la *Casa Hogar Ayuda y Solidaridad con las niñas de la Calle I.A.P.* Se explica brevemente el motivo de su creación, su desarrollo y retos para comprender el papel de la *coordinación de programas*.

El segundo capítulo realizo un análisis, recuperación y comparación de la experiencia como *coordinadora de programas* a partir de febrero de 2017, estableciendo el diagnóstico del cómo

se recibió el puesto, marcando la recuperación de las tareas y retos más relevantes que se presentaron, revisando la estructura organizacional, las barreras que se han detectado, los cuales dan forma a la sistematización de la experiencia enfocando las acciones realizadas en principalmente de los *programas de formación, salud y hogar* dentro del modelo de intervención social, considerando los resultados obtenidos a la fecha actual.

Se distinguirán tres fases concretas en la sistematización, el inicio del rol como *coordinadora*, desarrollo de acciones y barreras que se presentaron, por último, las necesidades detectadas actualmente para sugerir acciones que beneficien la *gestión*. Se marca la visión desde una perspectiva como *coordinadora de programas* con formación en pedagogía, se incluirán algunas acciones que se implementaron para realizar el trabajo con el equipo educativo, además de vincular la relación con la intervención en la atención de la población atendida.

Trato a la organización *Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle I.A.P* en diversos aspectos considerando las dimensiones de análisis en la *gestión*, destacando las dimensiones pedagógica, la organizacional y la social comunitaria, brevemente se tocará la financiera, de manera que con esto, se permita entender el significado y el impacto de mi función como *coordinadora de programas*, pues “son recortes de la realidad, entendiéndose que las dimensiones se interrelación y conforman el ámbito de enseñanza- aprendizaje , son responsabilidad de todos pues no sólo son tarea individual”. (Alfiz, 1997, p.27).

He realizado una revisión documental para comprender el papel de la *coordinación de programas*, las acciones para favorecer la *gestión* y su impacto en el modelo de intervención social de la casa hogar *Ayuda y Solidaridad con las niñas de la Calle I.A.P.* considerando que la dimensión pedagógica:

hace referencia a los propósitos y a los contenidos de la enseñanza, a la concepción de alumno y docente, de aprendizaje, a la relación pedagógica; a la conformación de un vínculo con el conocimiento; a las estrategias didácticas y a la evaluación. menciona y el impacto que tiene para los resultados esperados considerando también el aspecto explicativo para poder comprender la necesidad sugerir estrategias. (Alfiz, 1997, p.3)

El tercer capítulo se centra en generar sugerencias de estrategias para la mejora del rol de *coordinadora de programas* en el modelo de intervención social, específicamente en su *programa de hogar, formación y salud* a partir de detectar en el seguimiento actual algunas barreras. Para dirigirse a alcanzar los objetivos del modelo de intervención de la *casa hogar Ayuda y Solidaridad*, con ello se buscará responder y estar acorde a las necesidades que se han detectado en mi función. Se agregan recomendaciones que harán mejorar la relación entre los actores para un mejor ejercicio de la labor pedagógica.

Se espera que este trabajo contribuya al fortalecimiento institucional de la *casa hogar* o a otros CAS, con intención de dejar de ser meramente asistencialistas, a la par de permitir que se visualice que en la labor participamos pedagogos que buscamos que nuestra visión y formación impacte en mejora de una sociedad que requiere elevar su nivel de reflexión en conjunto, reflejando que el campo de acción se amplía aún más y la responsabilidad educativa es mayor.

Se podrá notar el énfasis en aspectos trabajados con los adultos educadores o formadores pues se ha detectado que la tarea diaria puede ser más sencilla cuando se tiene claridad de cómo se desea que se trabaje, se tiene una línea de comunicación y claridad de las funciones, educar a las niñas, adolescentes y jóvenes no es una tarea sencilla es una acción multifactorial, pues cada una de ellas tiene diferentes necesidades, sin embargo, el que se construyan redes fuertes que las sostengan en sus procesos de vida, puede favorecer al seguimiento incluso a resultados en distintas áreas de su vida, la académica, la emocional, la salud física, la formación de hábitos, el seguimiento de reglas, el desarrollo de diversas capacidades y la estabilidad en su toma de decisiones.

Rescato en este trabajo el resultado de la observación, los cuestionamientos, la reflexión, el análisis y la práctica tanto como *coordinadora de programas* como la experiencia en distintos roles que desempeñé en la casa hogar, como *coach educativa* (en varias modalidad, noche, de día, residente), *pedagoga*, *coordinadora de pedagogía* y actualmente como *coordinadora de programas*.

CAPÍTULO 1

MARCO REFERENCIAL Y ESTRUCTURA DE LA CASA HOGAR. AYUDA Y SOLIDARIDAD CON LAS NIÑAS DE LA CALLE I.A.P.

Definitivamente para comprender la relación de la pedagogía y su importancia en el desarrollo y la cotidianidad de quien trabaja o vive en una *casa hogar*, se sugiere considerar el espacio donde se desenvuelven diversos *actores* que permiten obtener resultados, generar planes y estrategias de trabajo, además de tener presente los objetivos que impactan directamente en la enseñanza, el aprendizaje, adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades de cada uno de ellos, me refiero a los *factores de encuadre*, que para Posner (2005, p.213) “funcionan en limitaciones o restricciones en la enseñanza y, por consiguiente, en la implementación de un currículum (...)”, en específico propone a factores de tiempo, materiales, político- legales, organizacionales, personales, económicos y culturales y que de alguna manera generan modificaciones necesarias para la mejora o para la afectación en este caso muy particular de la implementación de un modelo de intervención social traducido en la atención en la *casa hogar Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle I.A.P.*

Todos estos factores se relacionan y conforman un contexto de desarrollo para modelo de intervención social de la *casa hogar*, el cual da sentido a la tarea institucional, responde a la necesidad de atender a un sector vulnerable como son las niñas, adolescentes y jóvenes que se encuentran en situación de riesgo, plantea una forma de trabajo, programas de atención, objetivos, misión y visión institucional y busca generar un impacto en la mejora social. El modelo actual se construyó en el año 2014 con la participación de algunos *actores* (donde estuve incluida llevando el cargo de coordinadora de pedagogía) y un grupo de asesores especialistas, sin embargo, he podido distinguir y experimentar en el cargo actual como *coordinadora de programas* que la relación entre lo establecido y la práctica puede verse afectada si no se lleva a cabo una buena *gestión* y una evaluación de sus primeros resultados, pues me he enfrentado a diversas situaciones y desafíos que permiten traer en mis reflexiones que debo estar lista para enfrentar un vaivén de situaciones que implican toma de decisiones y acciones para que el modelo de intervención realmente sea de impacto de acuerdo a lo establecido.

(...) debería ser el currículum, más que la presentación selectiva del conocimiento, más que un plan tecnológico (...) como un modelo a través del cual se debe plantear la posibilidad de resolver los problemas concretos en situaciones puntuales y también concretas. Noriega (2007, p.20)

Por lo que la *gestión* y el éxito de un modelo de intervención social engloban diversos elementos, algunos son la bases para justificar, dar fortaleza al modelo, se deben considerar para proponer y no perder la identidad institucional, entre ellos se están los aspectos históricos, la forma de trabajo, la manera de sostener el proyecto y el planteamiento para el crecimiento e incluso para la réplica en otros Centros de Asistencia Social (CAS). En el ámbito institucional de las *casa hogar* esto refleja un solidez e interés para el fortalecimiento; Completa menciona “si una institución posee las capacidades institucionales necesarias y suficientes muy probablemente alcance las metas y objetivos fijados, lo que la hará confiable ante los ojos de la sociedad” (2016, p.61), a la cual apoya y de la cual depende; entonces es prudente describir y ubicar en un primer momento el contexto de desarrollo de dicho espacio, en el que se desenvuelven el profesional como el pedagogo, los formadores y en esta situación fundamental las niñas, adolescentes y jóvenes.

Sistematizar el trabajo diario y recuperar las prácticas realizadas permitirá en la metodología que plantee también el modelo, poder sugerir acciones para la toma de decisiones, además de que puede conducir para que el modelo sea replicado en otras instituciones, para poder abarcar sectores de la población parecidos que requieren programas de apoyo independientemente de que existan instituciones gubernamentales que debieran actuar, pues el problema a atender sobrepasa sus capacidades.

las instituciones participantes en la red muestran y demuestran una actitud de colaboración y coordinación, ya sea que se trate de instituciones privadas o públicas. Un trabajo en red demanda que las instituciones se conozcan y constituyan un espacio común, un vínculo donde se tenga claro el quehacer de cada una y sus alcances y límites en la atención (...) para construir herramientas metodológicas (...) para fortalecer (...). (González,2010, p.52)

Por lo tanto, es conveniente comenzar por la explicación de la historia, el aspecto financiero, el jurídico de la *casa hogar* para contextualizar, para actuar y a su vez plantear los aspectos indispensables para operar la mejora social, una *casa hogar* como agente de cambio.

Historia de la casa hogar.

En los antecedentes históricos y documentos institucionales de la *casa hogar* donde me desenvuelvo profesionalmente se encuentra que su origen se vincula a la existencia de un *patronato*⁴ altruista y filántropo que inició su apoyo con la misión de ayudar a niños y niñas en situación de calle o riesgo de estar en contextos similares, por lo que colaboró con *Casa Alianza*⁵, tiempo después se empezó a gestar la necesidad de atender exclusivamente a niñas pues se detectó la dificultad que ellas al convivir o desarrollar sus labores o actividades con los varones, por lo que la señora Guadalupe Orvañanos de Arrangoiz⁶ motivó e impulsó en 1993 la creación de *Ayuda y Solidaridad con las niñas de la Calle I.A.P* ofreciendo el servicio en instalaciones de la calle de Paganinni en la Colonia Vallejo dentro de la Ciudad de México, atendiendo a un sector vulnerable, al tiempo de esto se hacían los registros administrativos correspondientes para su reconocimiento como institución de asistencia privada, cabe mencionar que esto no cerró el trabajo colaborativo con *Casa Alianza*.

Del modelo en ese entonces no se encuentra una sistematización de todas las prácticas, pero estableció las bases, como el de distinguir perfiles de atención y plantear el uso de varias instalaciones, de manera que el objetivo que se trabajaba era

invitar a las niñas a salir de la calle y brindarles elementos de desarrollo personal para que al cumplir la mayoría de edad tengan herramientas y habilidades necesarias para afrontar una vida independiente, por lo se plantean dos etapas que llamaban de servicio (documento de *Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle I.A.P*, 2000, s/pág.).

La necesidad de contar con instalaciones dignas se convirtió en una prioridad; en el año 2000, se contaba con diversas instalaciones que iban dando forma a un modelo propio pues en un principio se ocupó como referente la metodología y modelo de atención de *Casa Alianza*, para

⁴ Que la Real Academia Española define como un conjunto de personas que ejercen funciones rectoras, asesoras o de vigilancia en una institución y que en mi experiencia es así, además de ser participativo.

⁵ Casa que se funda en 1988 por el abogado y filántropo Luisa Creel Carrera para atender a niños, niñas en situación vulnerable y quien adoptó el modelo de intervención de Covenant House que es una organización que tiene sus orígenes en los barrios bajos de Nueva York y que atiende a jóvenes que viven en las calles, víctimas de abuso y explotación (consultado en www.casa-alianzamexico.org.mx).

⁶ Quien se ocupó de buscar entre su círculo a personas que tuvieran una visión de compromiso y ayuda, con las cuales decide fundar una propia institución y separarse de *Casa Alianza*, para enfocarse a atender a niñas.

ese entonces, existían tres espacios pertenecientes a *Ayuda y Solidaridad con las niñas de la Calle I.A.P.*:

- Hogar de Transición, ubicado en las instalaciones de la calle Paganini “La Raza”, en la Ciudad de México
- Hogares Grupales ubicados en dos espacios en Cuajimalpa, Ciudad de México y
- Hogares Grupales en Jilotepec, Estado de México donde la distribución de niñas se daba hacia espacios separados (cuatro casas que estaban distanciadas pero dentro la población), atendiendo en este entonces mayormente a niñas con procesos de pobreza extrema.

En Jilotepec se inició con una población atendida de 13 niñas; aproximadamente a dos años de estar trabajando así deciden rentar un terreno para poder ofrecer mejor atención; la distribución de espacios muestra rasgos que me permiten decir, que se contaba como tal con acercamientos a una metodología pero no la habían sistematizado, por ejemplo, las casas y diversos espacios se distinguían por colores casa azul, casa amarilla, casa blanca y casa verde, en cada una se acomodaban a las niñas de acuerdo a edades cercano al acomodo actual donde se distinguen fases de desarrollo y perfiles con objetivos alcanzados.

Las niñas de Hogares Grupales habían nacido en poblados cercanos o bien eran llevadas por instancias de DIF locales.

El equipo educativo y administrativo de aquel entonces, el cual era aproximadamente cuatro veces menor al actual, distinguió que era conveniente trasladar a las niñas que mostraban dificultades en su socialización o que tenían menos alteraciones de conducta a las instalaciones de Jilotepec, se decidió que en este espacio quienes debían hacerse cargo del cuidado de las niñas eran monjas pertenecientes a la Congregación del Sagrado Corazón por lo que la formación diaria incluía catequesis al menos tres veces a la semana y acudir a misa de manera constante. En el año 2000, se adquirieron unos terrenos que se adaptaron para establecer talleres con el objetivo de poder ofrecerlos a la población de Jilotepec. Las adolescentes se les daba la posibilidad de terminar algún oficio como era cultora de belleza, costurera, panadera, entre otras, los cuales eran impartidos en escuela dentro de la localidad.

Con el paso de los años se sumaron acciones que empezaban insistiendo a contribuir en el fortalecimiento de un modelo de intervención o atención.

En la casa hogar *Ayuda y Solidaridad* se contaba con un coordinador, una trabajadora social, los cuales hacían labores varias no necesariamente de su área para dar cobertura a las necesidades planteadas, por mencionar alguna la trabajadora social del Hogar de Transición debía cubrir la búsqueda de espacios para la atención médica y dar seguimientos, por ejemplo el conseguido en el pediátrico de Iztacalco a donde acudían las niñas de Pagannini para ser atendidas con el “programa PAMINISTA”, actualmente esto ya no es así pues se tiene un área de enfermería quien se hace responsable de estos seguimientos, pues así la información de cada caso en el aspecto médico no queda sesgado.

En Paganini, se continuaron recibiendo casos que llegaban por particulares, es decir, por personas que no dependen de alguna instancia gubernamental o que no están viviendo un proceso legal, únicamente tienen alguna característica relacionada con vulnerabilidad por pobreza o riesgo, sin embargo, se sabe que en ese entonces para ingresar no hacían ningún proceso de valoración que definiera o favoreciera un perfil único de atención, actualmente hay un protocolo para valorar de forma integral a las niñas y adolescentes.

El *Hogar Grupal* en Cuajimalpa se creó para ubicar a otras niñas pues la población se había diversificado y aumentado considerablemente. Sumando a la población atendida de todos los espacios de *Ayuda y Solidaridad* se alcanzó la atención de alrededor de 100 niñas.

Por lo que se requirió pensar en una alternativa más y se definió conseguir un espacio con mejores instalaciones, ubicando al adecuado dentro de la alcaldía Cuauhtémoc, que es el espacio actual. En el periodo de 2009-2010 se mudan a dicho espacio al tiempo que se continuaba la remodelación del espacio para ofrecerlo a la atención, trasladando a la población que se atendía en Jilotepec a la Ciudad de México, causando bajas principalmente por problemas en la adaptación de las jóvenes⁷, es en esta etapa de crecimiento y reubicación se empieza a clarificar y definir un perfil de atención dentro de un modelo de intervención nombrado ***Una Casa Para Todas***, distinguiéndose en él, un acercamiento a la consideración de las fases de desarrollo y

⁷ Es importante considerar que *Ayuda y Solidaridad* es una casa de *puertas abiertas*, es decir que las niñas, adolescentes y jóvenes no están obligadas a permanecer, ellas pueden decidir continuar o no en los programas que se encuentren, esta característica permite que sean canalizadas (entregadas) a alguna otra institución, a familiares o a instancias indicadas que favorezcan su proceso.

formándose así tres grupos de atención de las niñas y adolescentes, se cuenta por algunos empleados que aun permanecen y acompañaron este ejercicio sin embargo, no se tiene registro de ello, que el equipo educativo de ese entonces se reunió para dar identidad a cada división propuesta:

- *Catarinas Niñas mayores de tres años y menores de 9*, el nombre se asocia a la conducta de las niñas en estas edades, que generalmente suelen estar en todos lados, son pequeñas y les gusta explorar
- *Mariposas Niñas y adolescentes de 10 a 15 años*, son una fase de transformación importante, la adolescencia se asoció a la necesidad de ser libre, hacerse notar y revolotear por todos lados.
- *Luciérnagas 15 años en adelante (sin definir límite de edad)*, en esta fase se decía que las adolescentes o jóvenes brillaban con su propia luz como las luciérnagas. La intención en es que esa fase comenzaran bases hacia la vida independiente, ejercicio que tuvo muchas modificaciones pero no concreto un modelo, hoy ya se construyó el modelo de atención hacia la vida autónoma, sin embargo, dicho modelo, comenzó a presentar el aumento del nivel de escolaridad (las bases).

Junto con esta formación de grupos se renombró a las figuras de cuidado inmediato, nombrándolas *coach educativa* a las que hasta ese entonces eran consejera, la finalidad es que se convirtieran en una guía de vida. El equipo comenzaba a crecer de manera multidisciplinaria contó al terminar la transición de espacios con dos psicólogas, una enfermera, una coordinadora operativa, una pedagoga de medio tiempo, una trabajadora social (que en pocos meses sumó a otra compañera), una coordinadora educativa, un encargado de actividades y voluntariado, una coordinadora educativa, asistente de dirección, administrador y asistente, choferes y mensajero, directora, coordinadora de comunicación y nueve *coach* educativas.

En las instalaciones en el periodo de 2011- 2012 como se mencionó se intenta trabajar con una fase nombrada vida independiente donde se instalaron adolescentes y jóvenes entre 16 y 18 años, sin embargo, los resultados no fueron los esperados, las adolescentes introyectaron el asistencialismo, como única posibilidad, no quisieron desarrollar un plan de vida acorde al modelo, generando una serie de conflictos tanto individuales como institucionales, para que

enseguida se determinarían las bajas de la institución, las adolescentes se vieron orilladas a tomar decisiones para buscar independencia.

Para ese entonces se consigue un espacio no propio en San Nicolás Totoloapan, donde comienza un proyecto nombrado *Casa de Alto Rendimiento (CAR)*, instalándose jóvenes mayores de edad buscando formar una vida independiente, en este espacio una joven alcanza el grado de licenciatura, situación que se considera de éxito pues no se había contado con este alcance académico.

En el 2014 también se intentó trabajar con niñas entre 0 y 3 años sin embargo, se concluyó que las instalaciones no eran adecuadas para el cuidado y atención correcta de esta población a las cuales se les nombró *abejitas*. La diversidad en las edades complicó las obligaciones del equipo educativo, además que las instalaciones no ofrecían la seguridad necesaria en esta etapa.

Con el paso del tiempo la casa hogar ha modificado y construido un modelo de atención e intervención social que se ha enriquecido con fundamentos teóricos donde destacan en el transcurso de la última década la creación y/o fortalecimiento de áreas:

1. Área de pedagogía (2009 con un elemento)
2. Coordinación de Pedagogía (Dos elementos, voluntarios, profesores asesores de matemáticas e inglés -2012)
3. Ludoteca (2014),
4. Quetzales que es un fortalecimiento de la etapa hacia la preparación hacia la vida autónoma (2017⁸).
5. Atención en neuroaprendizaje y vinculación con becarias en pedagogía (2018),
6. Crecimiento del área de enfermería (cobertura semana completa con dos enfermeras-2017).

⁸ En el año del 2017, ocurrió un cambio de administración en la Dirección General acompañado de movimientos en la presidencia de patronato, lo que ha originado cambios interesantes que más adelante me detendré a describirlos.

7. Atención con especialistas en problemas de violencia, abuso sexual, tanatología fortaleciendo al Área Psicológica (2018).

El modelo de intervención social actual busca desarrollar habilidades y capacidades máximas en las niñas y adolescentes en situación de riesgo, en su historia han transitado distintas administraciones que se han dado la oportunidad de hacer modificaciones, que han sumado hacia la mejora de la *casa – hogar*. Actualmente se encuentra una administración que concreta continuidad en elementos clave trabajados en las últimas dos décadas en el modelo de atención pero que a su vez modifica fortaleciendo la calidad de la atención. Las contribuciones de todas las administraciones son valiosas, al evaluarlas encuentro, aciertos, experiencias, errores y la posibilidad de reconstruir y mejorar.

Estructura física actual de la casa hogar.

La *casa hogar* actualmente se encuentra ubicada en la alcaldía de Cuauhtémoc. Es un edificio pintado de color rosa con beige en su fachada, es enorme, se conforma con un edificio de alrededor de 5300 metros cuadrados construidos, en un terreno que está dividido planta baja y tres pisos, más la zona de azotea que funciona para actividades de lavado con divisiones para las áreas de atención. La antigüedad del edificio es de aproximadamente 50 años, sin embargo, en 2010 tuvo adecuaciones para que la casa hogar *Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle* se instalará, el edificio pertenecía a la congregación de las Madres Javerianas, actualmente está en proceso de adquirirse como propiedad.

La distribución de la casa se tiene de acuerdo a las actividades y contacto directo de las niñas:

Planta baja.

Está constituida en un primer sector por el área administrativa donde se encuentra las oficinas de las áreas de Dirección, Donativos de Especie, Administración, *Foundraising*, Asistente de administración, Coordinación de actividades, Trabajo Social, área de *Coaching educativo*

(oficina), Sala de Trabajo Social para la supervisión de llamadas y entrevistas por último el área de recepción.

Estás áreas están separadas por una puerta corrediza donde se dice en la cotidianeidad que está “la vida de la casa” pues ahí se dan las actividades de las niñas y adolescentes. Al ingresar a esta zona se ubican las oficinas de las áreas de Operaciones, Coordinación de Programas (mi espacio), frente a ellas las escaleras que comunican con los tres pisos donde están las habitaciones de las niñas y adolescentes, junto a las escaleras el gimnasio de las niñas más grandes de la casa (es una estrategia para acercarlas a la actividad deportiva). Al continuar caminando se puede encontrar la Sala General pintada con un hermoso mural multicolor que realza el espacio y donde generalmente se realizan reuniones con las niñas: *el ritual de bienvenida*, pláticas e intervención con Dirección y Coordinación, *ritual de despedida*, en dicho espacio se pueden encontrar un cuadro de grandes dimensiones de la Virgen de Guadalupe pues la institución tiene la intención de acercar a la población a la religión católica esto debido a que fundadoras eran muy creyentes, sin embargo, esto no es limitante ni obstáculo para trabajar con niñas que profesen otra religión, aspecto que es respetado durante su permanencia en la *casa-hogar*. Enseguida se pueden ver una fotografía de la fundadora con niñas que pertenecieron a la *casa-hogar*, junto se observa el *cuadro de fotografías y pizarrón de frases* para motivar a niñas, adolescentes, jóvenes y empleados. Al terminar esta zona se ubican los comedores divididos por las etapas de desarrollo de las niñas, cocina y bodega de despensa, Sala de instrumentos, dos consultorios de psicología, área de enfermería, cuarto de cuidados (donde se puede dar seguimientos por requerir garantizar la salud de la niña en caso de un padecimiento o lesión que le impidan moverse por toda la casa). Se distinguen ventanales que están protegidos por películas para prevenir accidentes, aunque actualmente ya se requiere algún cambio por el desgaste normal por antigüedad, pero para hacerlo es necesario crear algún proyecto que lo pueda financiar. Cabe mencionar que el mantenimiento de dicho espacio corre por donativos que hay que conseguir para mantener a la *casa hogar* de pies. Las paredes en esta planta están pintadas de rosa, lila, verde y blanco, según la zona. La casa es un lugar que transmite vida enseguida la recorres caminando.

Pisos 1,2 y 3

La estructura de los pisos siguientes tiene aspectos similares o en común todos están estructurados con su propia sala de piso y televisión, área de *banco de regalos*⁹, oficinas de *coach* que le corresponde cada piso, diez dormitorios, el primero pensado para *coach residentes*, el resto para las niñas, sin embargo, es importante mencionar la distribución que hace la diferencia en cada piso.

Primer piso Catarinas (se ubican las niñas de 4 a 9 años).

Pintado de color blanco y rosa pastel, se distingue que cada dormitorio cuenta con cuatro camas de base de piedra que sostienen colchones cómodos, dos baños con taza y regadera, dos espacios de tocador con un espejo, cada cuarto cuenta con lockers para que cada niña guarde su pijama y pertenencias “valiosas” (cartas, un juguete, accesorios).

Este piso tiene *área de ropería* donde una coach de apoyo distribuye, clasifica e identifica uniformes escolares, ropa de diario, cobijas o ropa de cama, calzado (cuando requieren cambio). Se destaca que la ropa está individualizada y personalizada

Tiendita. La cual está dividida por su *banco de regalos*, *área de artículos de higiene personal* y resguardo de pertenencias como *toppers*¹⁰ y cilindros para uso diario, principalmente para el tema escolar.

Al final del pasillo trazado con un camino que permite trabajar la lateralidad y motricidad de todos se encuentra trazado en el piso hacia la oficina de neuropsicología.

Oficina de neuropsicología. Este espacio es reciente se asignó para que una especialista pueda diagnosticar adecuadamente a cada niña y adolescente de manera que se favorezca la toma de decisiones para la asignación de escuela y se realice un trabajo en conjunto con psiquiatría, psicología, enfermería y pedagogía.

⁹ El banco de regalos es un pequeño espacio donde se procura guardar de manera personalizada algunos regalos de las niñas de manera que en distintas épocas ellas puedan disfrutar de sus obsequios y aprovecharlos correctamente. Se ha adaptado conforme el tiempo para que se cuiden sus pertenencias.

¹⁰ Utensilios necesarios para que puedan llevar su lunch escolar todos los días.

Cuarto de juego “Abejitas”, cuyo nombre quedó asignado por el recuerdo de la etapa que se intentó trabajar, este espacio está decorado con trenes animados, niñas y flores, el cual funciona para juego dirigido por adultos de la *casa hogar*, aunque no sean del área educativa.

Capilla general con arreglos de madera, imágenes de las estaciones del *viacrucis* cristiano, cuadro de la virgen, una cruz metálica bancas largas de madera y un piano, este espacio sirve para clases de coro una vez a la semana y oraciones grupales

Segundo piso “Mariposas”(niñas y adolescentes de 9 a 15 años).

Cuenta con la *Ludoteca* de la casa, es decir donde todas las niñas pueden ingresar según los horarios establecidos. Este espacio distribuido en espacios de lectura, teatro, motricidad gruesa y fina, socialización.

Cuarto de *Buen Pastor*, que cuenta con 4 mesas y 16 sillas, además de sillones; funciona para distintas actividades: bordado, sesiones de terapeutas externos, taller de escultura, taller de formación de valores.

Tiendita. Donde las niñas pueden comprar sus materiales de higiene personal, ropa o calzado usando un instrumento llamado *billetes* AyS.

Lavandería. Espacio donde las niñas y adolescentes de este piso deben de lavar su ropa y uniforme y constituido por tres lavaderos y piletas, más una pequeña área de tendido de ropa.

Tercer piso Luciérnagas

Este espacio tiene una cocina con estufa, refrigerador y alacena para comenzar transición a fase de ***Vida Autónoma***, *lavandería*, *ropería*, *banco de regalos* y *acceso a áreas de lavadero*.

El pasillo de dormitorios está pintado de color coral con anaranjado, en este piso se permite la personalización de las cabeceras donde cada adolescente puede decorar a su gusto la pared de dicho lado.

Departamento de Vida Autónoma- Quetzales, la cual cuenta con mobiliario sala, refrigerador, cocina y tres recamaras compartidas, con lugar para siete jóvenes mayores de 18, que se preparan para marcar una salida con lo necesario hacia la autonomía. Son jóvenes universitarias, un avance importante como institución.

La *casa hogar* cuenta además con un *patio de juegos*, el cual está rodeado por una barda blanca que sirvió de lienzo para trazar aspectos relacionados con la creatividad de las niñas y adolescentes: las manos pintadas de las niñas con un marco de corazón, el logotipo institucional, un sol sonrojado y sonriente, la luna con estrellas y alrededor manos pintadas, un árbol de la vida donde sus hojas son manos; además se encuentran unos árboles y plantas que rodean la otra parte del patio. Al final se encuentra una casita de plástico que sirve para tener una *papelería* AyS, donde cada mañana o tarde las niñas acuden a adquirir su papelería necesaria para atender responsabilidades escolares (tareas).

Al fondo se encuentran las tres aulas educativas, actualmente decoradas por el equipo de becarias de pedagogía acorde a la fase de desarrollo por ejemplo el aula de catarinas simula en el techo la naturaleza (animales pequeños y plantas animados) , las aulas de mariposas y luciérnagas están decoradas con mariposas de papiroflexia que simulan volar al estar con hilos colgadas o concentradas por grandes grupos, dicho espacio permite generar condiciones adecuadas para el estudio diario, elaboración de tareas, consulta de INTERNET si lo consideran necesario para tareas. Las aulas están pintadas de diversos colores la primera con una pared color lila y otra con triángulos de colores, la segunda con su pared azul cielo y la tercera tiene un fondo verde junto con una pared de espejos grandes que puede servir para realizar otras actividades. Las tres cuentan con ventanas grandes y puertas de vidrio reforzado, se separan por mamparas corredizas color café que pueden facilitar la formación de una sola aula para poder ser utilizados en distintos talleres. Por fuera las aulas son color naranja y tiene cada una su jardinera con diversas plantas, cuentan con un techo que también es de concreto pero que al final permite la formación de pequeñas tejas para proteger parte de las entradas.

Para quienes visitan o conocen la casa se tiene opinión de que es enorme y “muy bonita”, precisamente el sentido del espacio se apega al *espacio digno*¹¹ que se pretende dar a la población atendida, cada niña, adolescente o joven tiene su propia cama, cuarto definido compartido con tres niñas más, baño con regadera y *locker* para cuidar sus pertenencias. La personalización de cada piso es importante para el sentido de pertenencia y adaptación.

Contexto ecológico demográfico actual de la casa hogar.

Al trabajar en la recuperación de mi experiencia es necesario ubicar el *contexto ecológico demográfico* en donde se está desarrollando ésta, pues se puede entender la atención que se da en la *casa hogar* si se ubica el lugar donde está instalada. Me apego a la definición de Alfiz (1997, p.25):

que lo delimita como sectores o aspectos de la realidad social con lo que se interactúa directamente o indirectamente. Es una construcción que se da a través de un proceso en el cual intervienen distintos grupos de personas con distintos intereses en un determinando lugar. El contexto es lo que ocurre en el país y en el mundo

La casa hogar se encuentra ubicada en la calle Pople número 60, dentro de la Colonia Santa María Insurgentes, al norte de la Ciudad de México, alcaldía Cuauhtémoc, delimitada y colindando con las alcaldías Azcapotzalco, Miguel Hidalgo y Gustavo A. Madero.

En cercanía se encuentra el nosocomio del Hospital General de la Raza, las estaciones del Sistema de Transporte Colectivo (metro) Tlatelolco y la Raza, tres cuadas la separan del Metrobús de las líneas 3 y 7 en la estación Circuito y San Simón.

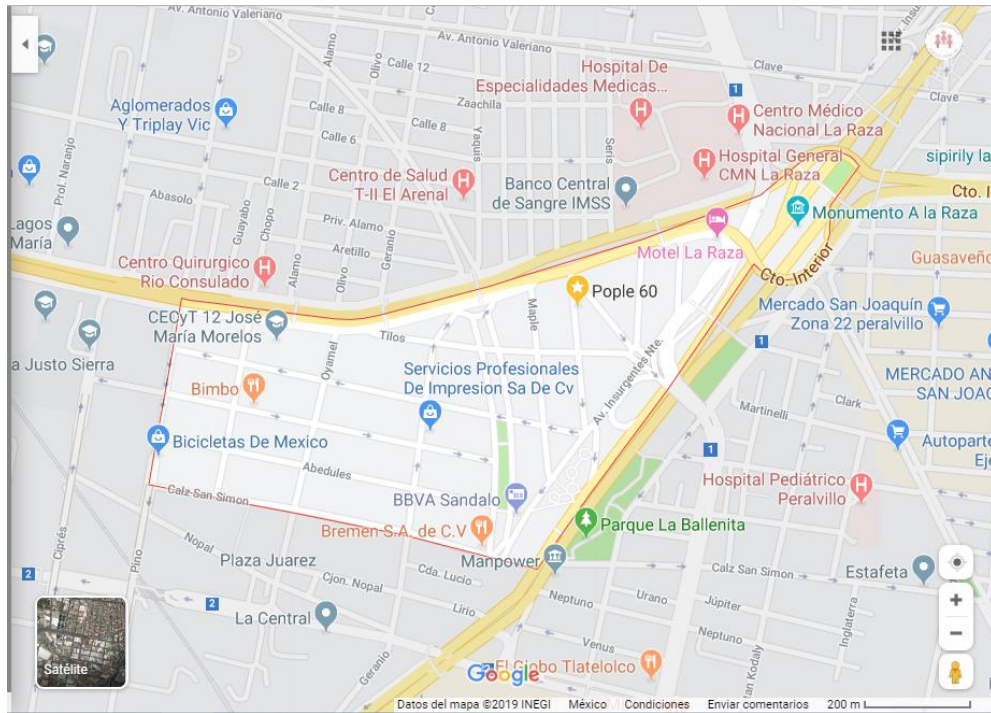
Está rodeada de zona industrial y de servicio que incluyen empresas de chocolatería, panadería, fabricación de diversos productos, además cuenta con servicios bancarios, restaurantes de comida rápida y múltiples negocios con diversas características: Bremen, Bimbo, Bicicletas México, DHL, Compañía Mexicana Textil, Transportes de Carga Alas Golfo, Servicios

¹¹ La infraestructura define un espacio adecuado con condiciones que para favorecer el desarrollo; como se establece en el artículo 43 de la Ley General de las niñas, niños y adolescentes, tienen derecho a vivir en un medio ambiente sano y sustentable, y en condiciones que permitan su desarrollo, bienestar, crecimiento saludable y armonioso, tanto físico como mental, material, espiritual, ético, cultural y social

Profesionales de Impresión, Banco BBVA, BANAMEX, Bisquet's Obregón, entre otros. La zona también se caracteriza por la existencia cercana de hoteles de distintos niveles de servicio, que en ocasiones colocan en situación no seguras a la población que atiende la *casa hogar*.

Destaca que cerca de *Ayuda y Solidaridad* se encuentran ubicadas diversas escuelas tanto de nivel público como privado, en sus diversos niveles, basta atravesar un puente peatonal para estar en las escuelas primaria "Club de Leones" y de la primaria "Leyes de Reforma", a no más de 10 minutos se localiza el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) #12, perteneciente al Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Escuela Secundaria y Preparatoria Justo Sierra en sus modalidades de bachillerato tecnológico, bachillerato general y educación secundaria. La casa está comunicada fácilmente por estar muy cerca del Circuito Interior en su tramo de paseo de las Jacarandas como con la avenida Insurgentes Norte, esta última da salida a puntos clave de movilidad como las estaciones del metro Tlatelolco y La Raza, al Metrobús Línea 1 y Línea 3, paradero de camiones de La Raza, Tren Suburbano, o espacios de recreación o formación como la Biblioteca Vasconcelos, Plazas de compras como FORUM Buenavista, Plaza Vallejo y Parque Vallejo, además la avenida da acceso inmediato al Parque "La Ballena" junto al cual se encuentra una biblioteca, en ambos espacios comúnmente pueden tener acceso la población de la *casa hogar*, Parque del Reloj y en el camellón se encuentra el Huerto de los Niños perteneciente a la Alcaldía y cuyo espacio de actividades ha sido ofrecido a las niñas de la casa hogar sobre todo en temporada de vacaciones ante la escasa concurrencia de la población de las mismas edades que viven en la zona, dicho huerto tiene diversas frutas y verduras que han sido cultivadas, incluso llegaron a darles a las niñas sus propias, semillas y macetas enseñándoles los cuidados que se deben tener.

El mapa siguiente da muestra de la zona donde se encuentra ubicada la *casa hogar*, es importante mencionar que muy cerca de ella se encontraba la primera instalación con la que se contó y que después se convirtió en una casa que atendía perfiles psiquiátricos *Casa de la Esperanza*, sin embargo, dicha casa se cerró en el 2016, a pesar de la necesidad que se tiene en la sociedad, la falta de presupuesto golpeó este modelo.



Fuente:

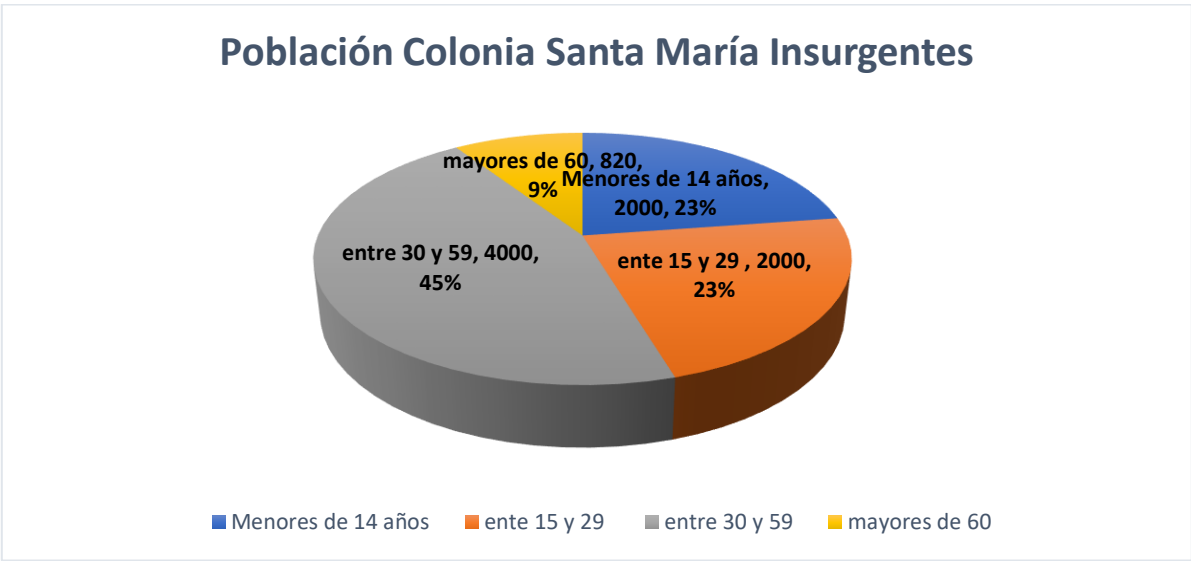
<https://www.google.com/maps/place/Santa+Mar%C3%ADa+Insurgentes,+Ciudad+de+M%C3%A9xico,+CDMX/@19.4622588,-99.1521497,16z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x85d1f8e1636d88bf:0x2abaf9a89f56851a!8m2!3d19.4613494!4d-99.1490745>

A dos y cuatro cuadras respectivamente se encuentran ubicadas la parroquia del Cristo de la Agonía y de Nuestra Señora del Sagrado Corazón, lugares que en otro aspecto también han servido para acercar a las niñas y adolescentes de la *casa hogar* a la comunidad, por ejemplo, en el periodo vacacional de Semana Santa las niñas participan en actividades que se programan en la colonia.¹²

Es conveniente mencionar que la colonia Santa María Insurgentes tiene entre sus características una población de aproximadamente siete mil ochocientos cincuenta personas, aproximadamente

¹² La casa en su fachada tiene una virgen formada con azulejos, los vecinos por la misma razón contemplan a la *casa hogar* como una de las estaciones del Viacrucis católico, por tanto, siempre piden el espacio se pueda arreglar de acuerdo a la procesión,

están construidas 2340 casas, donde está contemplada la *casa hogar*, la edad promedio de la colonia es 32 años, con escolaridad alcanzada de preparatoria.



La edad promedio de las niñas, adolescentes y jóvenes de la casa hogar abarca dos rangos importantes de la población de la colonia.

En la colonia actualmente se observa un tránsito intenso de empleados de los espacios mencionados, así mismo por tener niñas incluidas en las escuelas cercanas se sabe que varios alumnos transitan diariamente pues sus padres trabajan en las fábricas cercanas.

Conviene subrayar que el contexto de la *casa hogar* también permitiría tomar en cuenta también los lugares de procedencia de las niñas y adolescentes que la habitan, principalmente vienen del Estado De México: principalmente de los municipios de Chalco, Ecatepec, Nezahualcóyotl, Chimalhuacán, en general municipios de la zona metropolitana y de algunas alcaldías de la Ciudad de México principalmente Iztapalapa, aunque, se encuentran excepciones en los ingresos se reciben, niñas migrantes de Guerrero, Oaxaca, Puebla, Nayarit, Hidalgo.

Aunque un tema en México es la inseguridad, se puede incluso reflejar en nuestros casos de ingresos a atender, qué zonas aún siguen destacando por la serie de problemas sociales y carencias.

Marco estructural

La intención de destacar una visión pedagógica en otros espacios de formación pretende ensalzar el impacto que se tiene en la mejora de la sociedad pues puede sin duda fortalecerse con el trabajo en sectores específicos de la población, en muy particular es de mi interés como lo he destacado el que ocurre con las niñas y adolescentes en situación de riesgo y vulnerabilidad que viven en la casa hogar; por lo que, el detectar que hay más espacios u otro tipo de instituciones donde se puede intervenir, trasladar y utilizar la forma de trabajo de los centros escolares transformándola y adecuándola a una visión de intervención formativa en la *casa hogar*, de manera que se articula con más fuerza la *gestión educativa*.

Para favorecer la relación que pueden ocurrir también en este ámbito, entre la organización, la administración y gestión institucional que propone Frigerio (1996,17) es de suma importancia ubicar en el espacio a la *casa hogar*, ya que se requiere definir qué sentido e importancia tiene la existencia de *Ayuda y Solidaridad*, como una institución de asistencia privada, la cual como otras más, es resultado de las construcciones que resultan del parcelamiento del terreno social¹³, el cual se debe tomar en cuenta para analizar y comprender lo antes dicho.

Una gran ventaja que tiene *Ayuda y Solidaridad* es que ésta es reconocida por la Junta de Asistencia Privada (JAP), es decir que no depende directamente del Estado para su total funcionamiento, sino pertenece al ámbito privado, sin embargo, aquí se debe responder a estatutos establecidos para que como cualquier establecimiento pueda funcionar, de aquí se puede concluir que la *casa hogar* si tiene un mandato mismo que se va a adecuando según las particularidades de atención identificadas y nos permite comprender cual debe ser nuestra línea de acción.

Impacto social

Ayuda y Solidaridad con las niñas de la Calle I.A.P., lleva 26 años de servicio, como su nombre lo indica atiende exclusivamente a niñas, adolescentes y jóvenes, actualmente el rango de edad

¹³ Que también se propone en la obra de Frigerio y Poggi. *Las Instituciones educativas de Cara y Ceca*

va de los 4 a los 24 años de edad, aunque sólo debiera atender como otras instituciones hasta los dieciocho años pues jurídicamente las personas de esa edad se convierten en ciudadanos; en algunos casos determina e invita a permanecer más años a las beneficiarias mayores edad en el programa de atención siempre y cuando tengan un proyecto claro de vida además de la disposición de trabajar en su autonomía ofreciéndole apoyo y continuidad en su proceso. La población que se atiende son niñas y adolescentes con particularidades en sus características propias de una situación social complicada, es decir, que vivieron en situación de vulnerabilidad, han sido víctimas de violencia, abuso sexual, omisión de cuidados, abandono, vivieron en pobreza, desintegración familiar, maltrato o bien son huérfanas, arrojando en otras dimensiones una carencia de atenciones parentales colocándolas o riesgo incluso de calle.

La Misión Institucional de la *casa hogar* se centra en la mejora de la calidad en el estilo de vida de cada una de las niñas y adolescentes que atiende a través de plantear programas en el Modelo de Intervención Social:

Brindar atención y un ambiente de cariño a niñas, adolescentes y jóvenes mujeres en situación de abandono de cuidados y riesgo social a través de un modelo de formación integral con sus programas de salud, hogar, formación y apoyo jurídico que contribuyan digna e integralmente para su autonomía, desarrollo humano en sus dimensiones física, psicológica, social y espiritual con el apoyo de un equipo multidisciplinario (documento Ayuda y Solidaridad, 2019, s/pág.).

La casa tiene la capacidad de atender a 100 niñas, hasta el mes de septiembre de 2019 se tienen registradas 91 niñas atendidas en el periodo 2018- 2019, sin embargo, durante su existencia Ayuda y Solidaridad ha atendido aproximadamente 1000 niñas, adolescentes y jóvenes, las cuales se han insertado en la sociedad en su mayoría de forma exitosa o estable aunque no todas alcanzaron el máximo de sus capacidades, sus estancias pudieron ocurrir en un corto, mediano o largo plazo. Actualmente, algunas son empleadas, madres de familia, profesionales, algunas a pesar de la atención han repetido patrones o han regresado a contextos en situación de riesgo.

Trabajar con población vulnerable es un aspecto que comúnmente no es destacado como alternativa de apoyo para que la situación social mejore, la asistencia privada es una de las opciones para ayudar a resolverla, sin embargo, también se lucha con la visión sesgada de que sólo se ofrece asistencialismo en sus formas más básicas y con la idea de que las niñas deben

ser tratadas con consideraciones o diferencias, cuando en realidad lo que en *Ayuda y Solidaridad* se pretende incluirlas y tratarlas como los seres humanos que son capaces de desarrollarse al máximo de sus capacidades.

Situación jurídica

La *casa hogar* al ser una Institución de Asistencia Privada (I.A.P) para poder funcionar y dar servicio debe atender a la Junta de Asistencia Privada (J.A.P), pues ésta se convierte en el órgano regulador y de supervisión para todas las I.A.P, con ello responde al régimen tanto de manera fiscal como de carácter legal.

Ayuda y Solidaridad suma en su atención un enfoque de derechos humanos, esto significa que reconoce a las niñas como *sujetos de derecho* por lo cual debe responder a diversas leyes o convenios internacionales por trabajar en la atención de niñas, adolescentes y jóvenes, las básicas con los que debe trabajar o permitirse regir en la calidad de atención son:

1. Ley de Cuidados alternativos para Niñas, Niños y Adolescentes del Distrito Federal
2. La ley de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes del Distrito Federal
3. Convención sobre los Derechos del Niño, firmado por México en 1990
4. Ley General de Derechos de Niñas, Niños y adolescentes
5. Ley de las personas Jóvenes de la Ciudad de México, pues trabaja con población mayor de edad
6. Hace valor el Artículo 1° y 4° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
7. Reglamento de la Ley de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes

Por otro lado, debe cubrir las obligaciones particulares que le señalan:

A nivel local.

- a) Ley de Albergues Públicos y Privados para Niñas y Niños del Distrito Federal

b) La Ley de Instituciones de Asistencia Privada de la Ciudad de México

Y a nivel federal.

c) Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, donde se destacan los estatutos respecto al patrimonio de la *casa hogar*.

La JAP en su carácter de órgano regulador otorgado por la Ley de Instituciones privadas supervisa a la *casa hogar* respecto al servicio, donde se verifica las condiciones del inmueble, la lista de población atendida, la formación de una misión y visión institucional, reglamento de servicio, reglamento de empleados los cuáles en alto porcentaje deben estar registrados contar con contrato establecido, prestaciones y sueldo, la *casa hogar* debe además contar con manuales de operación (los cuales se pueden modificar siempre para mejorar el servicio otorgado). Además, supervisa documentos como Acta Constitutiva donde se especifica los servicios que otorga, la edad de la población atendida, los integrantes del Patronato y las funciones que se cumplen.

Al atender a niñas, adolescentes y jóvenes se llegan a recibir supervisiones por una sola instancia o bien por el conjunto o comité del sistema DIF, de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) hoy Nombrada Secretaría del Bienestar, además de representantes de la Junta de Asistencia Privada

Breve explicación del aspecto económico

Al ser una Institución de Asistencia Privada la forma de sostenerse es únicamente con donativos, el 99% por ciento de entradas proviene de donativos privados, los cuales no son garantizados en su totalidad de forma permanente, es decir, la *casa hogar* debe buscar sus recursos. *Ayuda y Solidaridad* actualmente es de las pocas instituciones que no maneja ninguna cuota de recuperación por lo que busca mejorar el modelo de atención y fortalecer a la institución para hacer valer que la misión puede realmente generar grandes cambios. En este sentido también debe apearse a obligaciones de cumplimiento en el régimen fiscal a través del Servicio de Administración Tributaria, las cuales permiten encaminar a la casa en su manutención y en la

posibilidad de renovar la autorización que requiere para poder recibir donativos, principalmente los que benefician al donante con recibos deducibles de impuestos sobre la renta. Los donativos también pueden ser manejados en especie lo que favorece la alimentación, la manutención, vestido, calzado, educación y la salud de cada una de las niñas, adolescentes y jóvenes, aunque en ocasiones es difícil concientizar a muchas personas que las necesidades no sólo tienen que ver con los Días de Reyes, Navidad, Día del niño sino que también se debe tomar en cuenta la correcta nutrición, como cualquier persona la población atendida tiene otros aspectos fundamentales que cubrir; como en cualquier hogar en *Ayuda y Solidaridad* se tienen gastos constantes compra de útiles y uniformes escolares, material diario solicitado en escuelas, material de limpieza que favorece el cuidado de sus espacios individuales o de uso común, además que hay que mantener en las condiciones dignas el edificio que la alberga, incluso la renovación de pintura o mobiliario entra por donativo de algunos sectores como pueden ser grupos de apoyo, voluntariado, grupos de responsabilidad social de algunas empresas que han mirado a la institución como posibilidad para apoyar, cabe mencionar que estos apoyos no necesariamente son recurrentes, en la mayoría de las ocasiones son únicos pues la *casa hogar* depende de la logística y proyectos en el sector social. Los donativos provienen en general de empresas o fundaciones nacionales, internacionales o de individuos como fiscalmente se reconocen. La *casa hogar* debe promover el valor de la causa para que se reconozca en ella y se identifique que el recurso que entra a la institución es aprovechado adecuadamente, pues el donante así lo requiere.

Para que incluso las niñas, adolescentes y jóvenes tengan momentos de distracción o de otras actividades se buscan alternativas de donantes, las salidas que en ocasiones tienen como teatros, espectáculos, museos, parque de diversiones, paseos en general son cubiertas por ellos, la intención es que descubran otros espacios e incluso sus conocimientos puedan mejorar, cada donante necesita confiar y asegurarse que su apoyo es correctamente ocupado.

Un aspecto que conviene mencionar es el programa salud, donde una de sus integrantes es el área de enfermería la cual busca apoyo tanto del sector salud como del sector privado (sobre todo particulares) que desean ayudar a la población, sin embargo, algunos medicamentos o necesidades de atención en este aspecto deben buscarse o cubrirse de manera inmediata por la

institución. El otro eje que este aspecto traza son el pago de las terapias psicológicas las cuales también son financiados por proyectos y tienen temporalidad en el financiamiento por lo que continuamente se buscan convocatorias, proyectos y se dan resultados de impacto para dar secuencia a la atención.

Además, al vivir de donativos debe responder a supervisiones del donante que se entiende, debe asegurar que el apoyo económico o en especie que otorga sea ocupado adecuadamente en lo propuesto en cada proyecto de cualquiera de las áreas que integran la *casa hogar* (pedagogía, psicología, coach, administración etcétera).

Al ser una institución de asistencia privada y combatiendo la visión corta que se tiene de las *casa hogar*, *Ayuda y Solidaridad* se somete a auditorías al menos una vez al año con el trabajo de un especialista externo para manejarse en la *transparencia* y las *buenas prácticas* demostrar la correcta administración tanto de *procesos sustantivos*¹⁴ como de toda la administración (finanzas, tesorería, mantenimiento y operaciones en general), la intención al realizar este ejercicio es también recibir observaciones para mejorar los diferentes procesos y actividades que se realizan, para que con esto exista también la llamada *rendición de cuentas*; cuando la *casa hogar* se maneja como una institución de *puertas abiertas* también se refiere a que en el aspecto económico puede mostrar *estados financieros*, *manejo de recursos*, *asignación de fondos*. Además, al pertenecer a las Organizaciones de la Sociedad Civil no puede no responder a estos ejercicios o prácticas de control y evaluación ya que hay entidades gubernamentales y paraestatales que la vigilan. Por lo que también realiza su Declaración Anual de Transparencia, más sus obligaciones como retenedora de impuesto sobre la renta (ISR) e impuesto sobre el valor agregado (IVA).

¹⁴O como se mencionó en otro espacio “la parte educativa” involucran los servicios y la atención directa hacia las niñas, adolescentes y jóvenes

Aspecto educativo, en la casa hogar.

La *casa hogar* realiza quizá con sus actores principales y sin darse cuenta una transformación educativa pegada a la visión del origen del concepto escuela, muy seguramente tampoco la escuela tiene claro el impacto que puede generar una institución como la *casa hogar*, mucho que tiene que ver el Estado que no puede cubrir todas las necesidades sociales, por lo que *Ayuda y Solidaridad*, asume un rol de puente para contribuir a alcanzar objetivos en la formación humana y social de personas que debieron estar consideradas desde sus contextos y que al vivir conflictos se colocan antes de ingresar en la vulnerabilidad de no alcanzar los beneficios necesarios y el cumplimiento básico de sus derechos, de alguna manera hay un impacto en el sistema educativo y en la formación :

En consecuencia, el contenido del contrato fundacional entre la sociedad y la escuela requería de una institución que transmitiera valores y creencias que legitimaran el derecho y el orden económico y social establecidos, transmitiera los saberes necesarios para el mundo del trabajo, creara condiciones para la producción de otros saberes para el desarrollo y para el progreso social (Frigerio, 1996, p.20).

Por lo que la visión pedagógica puede permitir abrir más canales de intervención y de beneficio en la formación integral de las niñas, adolescentes y jóvenes y a su vez permite unir la relación entre la sociedad y la escuela, pues detecta y trabaja en casos de niñas, adolescentes y jóvenes, que sólo requieren tener mejores condiciones de vida, apoyándose de especialistas o planes de intervención adecuados a las particularidades de cada una o particularmente procura intervenir de forma educativa en las figuras parentales quienes han fallado en sus roles o bien a quienes sus valores se han visto dañados. Aclaro que esto no es un juicio al sistema es la apertura de permitir una visión pedagógica con función integral que muchas veces se coarta con visiones parciales. De ahí que se pretenda en este trabajo establecer el papel de la pedagogía en diversos espacios de formación, rescatar con explicaciones que la relación entre la *gestión* y el *currículum* también toma relevancia en la construcción de una mejor educación en un contexto de desarrollo como es la *casa hogar*, que la favorece uniéndose con la educación formal externa en sus distintas modalidades, educación especial, escuelas primarias o preescolares del sector público o privado, secundaria diurna, técnica o privada, bachillerato ya sea técnico o general (según concurso COMIPEMS) o bien escuelas de capacitación.

Es por eso, que la vida en la casa hogar e incluso su ritmo de trabajo está totalmente conectado con la vida escolar de la educación formal con el gran reto de manejarlo como una casa que busca complementar la formación integral con programas específicos y claros. El alcance de metas y objetivos en beneficio de niñas autónomas entonces es complejo, requiere revisiones constantes, pero es posible.

El trabajar y considerar como uno de los grandes pilares el aspecto educativo significa que se piensan en continuas acciones en conjunto para poder elevar nivel académico o bien reconocer el esfuerzo de cada una de las niñas. Las niñas están asignadas en espacios y horarios adecuados para poder cumplir con sus funciones, reciben el apoyo de las dos pedagogas que fungen como tutoras escolares, además de que reciben la ayuda de voluntarios, practicantes o bien personas de servicio social.

En todas las fases de trabajo se ha marcado la importancia de mantenerse estudiando, decidir usando un plan de vida y recibir la evaluación de orientación educativa adecuada para beneficiar la toma de decisiones. En algunos casos se puede optar por la capacitación hacia un oficio o el complemento de actividades que beneficien los conocimientos y habilidades de cada una de las niñas.

El área de pedagogía ha dado pasos importantes hacia el crecimiento y el impactar en el desarrollo de las habilidades y alcance de capacidades que las niñas incluso no imaginan que tienen, acompañado de la labor de cada figura formativa y educativa que orienta, acompaña o en ocasiones monitorea, es decir el resultado es la suma de la intervención un equipo de trabajo. Pues en este aspecto se suma toda la formación desde académica como de adquisición de aprendizajes necesarios para la vida.

CAPÍTULO 2

PROGRAMAS Y EJECUCIÓN DE LOS PRINCIPALES ACTORES, FACTORES DE APLICACIÓN; EL PAPEL DE LA COORDINACIÓN DE PROGRAMAS.

En el capítulo anterior he mencionado elementos que modelan o están presentes en *la casa hogar*, donde factores educativos, contexto social, de desarrollo, primeros actores, factores económicos, marco jurídico e históricos marcan un espacio educativo y de formación. Sin embargo, la tarea fundamental es no perder en este trabajo, la importancia de identificar que los pedagogos nos podemos situar como potentes transformadores para mejorar la educación y con ello a la sociedad, en mi caso muy particular el impacto que puede tener un pedagogo en las *casas hogar*. En este capítulo pretendo reconocer el fundamento teórico de mi actividad profesional como *coordinadora de programas* que permite tomando en cuenta la *organización* y *gestión* de centros educativos, dar solución a los retos y dificultades enfrentadas en mi quehacer, además de que continuamente de forma exigente me demandan el accionar en mi práctica de la crítica y la reflexión. De alguna manera mi función requiere incorporar la investigación continua sumándola al desarrollo de la sensibilidad para detectar las problemáticas en la formación de las niñas, adolescentes y jóvenes agregando la demanda natural de tener a mi cargo un equipo de personales y profesionales con vocación de servicio o con necesidad de participar en una transformación de la sociedad a partir de su intervención:

Esta profesionalización del Licenciado en Educación, en Pedagogía- Psicología demanda de una actitud creadora, situarse sistemáticamente frente a la meta de mejorar cada día la práctica, procurar un cambio y el perfeccionamiento propio sobre las formas de pensar, sentir, prever, reflexionar, valorar y actuar en el proceso educativo; elementos que tendrán su reflejo en la formación de estudiantes (Páez, 2013, p.83)

Estar a cargo y ser parte de un equipo de trabajo obliga de forma firme a tener muy claro que la *casa hogar* al ser parte de los CAS está también considerada dentro de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), por tanto se debe distinguir, que en ella se puede definir la organización, que para Alfiz (1997) “es en su carácter particular, la que alude a la unidad social deliberadamente construida y reconstruida para promover objetos específicos” (p.18), dicha

reconstrucción será continua pues puede ser que las necesidades de la población rebasen las herramientas con las que cuente la institución, de cierta forma la atención brindada debe responder a las necesidades sociales que en los últimos tiempos sufren grandes cambios. En este ámbito existen fundaciones como *Tercer Sector* dedicadas a la asesoría para el fortalecimiento de las organizaciones, en sus ejercicios se han realizado hallazgos donde se establece que “la eficacia de las OSC en producir cambios en sus beneficiarios, está positiva y directamente relacionada con la metodología social, el desarrollo de sus colaboradores y su capacidad directiva”. (Muñoz, 2010, p.69), en este fortalecimiento el contar con una *coordinación de los programas* beneficia la calidad de la atención, sin embargo, ejecutar la función también me ha llevado a retos o desafíos que se me presentan y me empujan a pensar en el quehacer educativo que nos corresponde como institución y más a ser coherente y congruente en las acciones realizadas respecto al Modelo de Intervención con el que contamos y nos posiciona como una institución.

El analizar uno de los puestos clave en la *casa hogar* como lo es el de *coordinación de programas* puede permitir proponer más adelante soluciones o recomendaciones a quién asuma este rol dentro de cualquier institución incluso dentro de *Ayuda y Solidaridad*¹⁵(independientemente de mi permanencia) y establecer una *gestión* adecuada o bien al resto de compañeros permitirse comprender los procesos y el desarrollo de la empatía para que consideren que cada una de sus tareas tiene un impacto en la formación de las niñas, adolescentes y jóvenes que atienden.

Un equipo sólido, resultado de una gestión fuerte podrá dar mejores resultados más concisos, por lo que es muy importante seguir trabajando en la mejora, estrategias y herramientas implementadas, para ello es necesario rescatar los elementos que conforman la experiencia profesional que me ha formado.

¹⁵ Sistematizar la experiencia permitirá recuperar, aterrizar y generar posibles propuestas desde cualquiera de las instituciones donde se maneje una coordinación

Metodología considerada

Por lo que es importante distinguir antes de entrar de forma gruesa que en la recuperación de mi experiencia profesional destaco la necesidad de desarrollar y rescatar elementos detectados mediante la observación, la cual queda claro que debe cuidar la delgada línea para no caer en la subjetividad o en juicios. Como menciona Goode (2008, p.154) “la observación es una experiencia universal, la cual debe tener una percepción selectiva incluyendo la vaguedad de los sentidos que se tienen” sobre todo cuando estás dentro del sistema observado, el revisar las condiciones y características con una visión pedagógica se aligera cuando haces una observación sistémica, la cual me permitió ir dividiendo en grupos para facilitar el análisis, incluidas la temporalidad y las funciones revisadas, de manera que se pudieron hacer comparaciones en distintos años para formar fases de transformación y poder concluir en acciones o sugerencias de las cuales me ocuparé en el siguiente capítulo. A esto acompaña una reflexión que permite distinguir acciones a aplicar para después volver a reconstruir procesos institucionales.

Breve historia, análisis y mis primeros desafíos cuando me convierto en coordinadora de programas.

El puesto de *Coordinadora de Programas* fue reconstruido y cambiado a este nombre en el año 2014, apenas unos años antes de que yo asumiera el puesto en febrero de 2017, pues el nombre que le antecedía era el de *Coordinación Educativa*, las funciones eran similares, incluso en un año se prescindió de este puesto pues la coordinadora educativa pasó al área de procuración e investigación, situación que en el análisis trajo caos y desorden, pues las áreas y equipo en general trabajábamos según criterios y de manera parcial; para sustituir a esa *coordinadora educativa*, en el puesto llegaron a estar dos personas con temporalidad muy corta durante su estancia, un mes y el máximo tres meses. Mi antecesora estuvo alrededor de dos años y medio en el puesto (Julio 2014 al 24 de Febrero de 2017), ella provenía de la coordinación de otra de las casas que pertenecía a *Ayuda y Solidaridad* y que un año cerró sus puertas por problemas de presupuesto, era un subprograma que atendía a niñas con necesidad de atención psiquiátrica.

Mi historia en la *casa hogar* comienza inmediatamente de haber egresado de la UPN en Julio de 2010, ingresé desempeñándome como *coach educativa* en los diversos “Pisos” que se tienen, incluso fungiendo como *coach nocturna y residente*, puestos que llevé por un año y medio, pues después fui considerada para integrar y formar parte del Área de Pedagogía que en aquel entonces sólo tenía a una persona y donde inmediatamente entré a construir un proyecto educativo en conjunto para impactar en la educación formal y equipar las *aulas educativas o de estudio*, con mobiliario, equipo de cómputo y con material de fortalecimiento en la formación de las niñas y en capacitación para el personal, mi papel también implicaba llevar junto con mi compañera de área los procesos escolares en las escuelas externas de todas las niñas, en el 2013 fui nombrada *Coordinadora de Pedagogía*, puesto que desempeñé por cuatro años.

En este puesto estuve participando en el grupo que construyó las bases del actual modelo de intervención, reestructurando la misión y visión institucional y el plan estratégico, mi intención fue guiarme con la pedagogía crítica, así lo establecí en los grupos de discusión que se hicieron y así he pretendido manejarlo en mi experiencia profesional generada dentro de la *casa hogar*, pues he creído firmemente que para generar cambios en la sociedad y en sectores como el que atiendo debo abrir la mirada a espacios que yo llamé complejos donde se realiza una construcción de elementos que siempre debemos considerar, el contexto, a quién estamos formando, en qué momento histórico lo hacemos, qué cambio enfrentamos, qué cambios sociales se suscitan y cómo debemos actuar para que aprendan, para que se tenga una formación integral, cómo y quiénes son los que aprenden, he pretendido a actuar con la pedagogía crítica

capaz de reconocer y potenciar espacios educativos de conflicto, resistencia y creación cultural con lo cual reafirma su confianza en el poder emancipador de la voluntad humana, esa concepción idealista donde se pretende que cada ser reflexione y tome conciencia de su rol dentro de la sociedad, por medio de la crítica ideológica (Trujillo, 2007, p.86)

Ha sido una lucha constante desde el intentar explicar que se puede conseguir, quizá, hasta con una forma idealista, pero es dicho pensamiento el que me ha mantenido, en algún momento me di cuenta que había caído en el error de esperar del otro reacción y me faltó marcar temporalidad, en un principio me sesgue diciendo que lo trabajaría únicamente con las niñas hasta ahora sé que también lo debo de trabajar con los adultos que integran el equipo que dirijo.

Es probable que ese pensamiento junto con mi experiencia en la institución haya hecho que en el 2017 me ofrecieran el puesto de *Coordinadora de Programas* después de que la persona encargada en ese entonces renunciara¹⁶ apenas tres meses después de que ocurrió un cambio de administración en el puesto de *Dirección General* y es aún más claro que me he mantenido pensando que puedo tomar todos los puntos de vista, aportaciones y posturas como soluciones ante la problemática con la que trabajo, buscando que logremos formar personas felices y libres, quizá por esto he enfrentado la concepción de algunos que mi visión es utópica.

El puesto lo fui reestructurando y realice algunas modificaciones que mencionaré en este trabajo y que permitirá a quien me lea y desempeñe puestos similares ahorrarse muchos “dolores de cabeza” y conflictos que me sucedieron y que he aprendido a solucionar o a buscar alternativas de solución, o al menos las he identificado, de ahí que se requiera estar preparándose y actualizándose continuamente; como *coordinadora de programas* he aprendido a integrar.

En mi tarea de reestructuración del puesto y de pensar que todas las personas tenían la voluntad de trabajar hacia el cumplimiento de una misión, en la práctica y aplicación resultaron una cantidad importante de bajas de niñas y adolescentes, pero también fue una experiencia un tanto desagradable que hubieran bajas también del personal, considero que se debió a una debilidad que tuve en mi gestión, esta fue el querer incluir a todos los compañeros que estaban desde la administración anterior, mi intención fue convocar a la participación con el fin de que se construyera un equipo que se sintiera tomado en cuenta, hoy lo justifico tomando a Frigerio (1996, p.106) como referente, pretendí hacer ver que “ la participación es un vehículo para el desarrollo de sentimientos de pertenencia” sin embargo, cometí algunos errores, no tuve éxito en la aplicación pues hubieron críticas o desacuerdos que causaron al paso del tiempo bajas en la plantilla, por *conflictos*, que no se solucionaban o no se diluían para continuar con avances, me faltó como responsable de la conducción del equipo tener presente lo “ fundamental que es explicitar niveles y materias sobre los que se convoca”.

¹⁶ Situación que también ahora determino que es parte de la cultura en las instituciones momentos de transición implican movimientos en algunos de los actores

Además, el tiempo se convirtió en un factor de peso, integrar también requiere depurar para que el bien común entre equipo y población atendida pueda alcanzar sus objetivos.

Esta fase fue muy difícil pues ser parte de una transición de alguna manera significaba vivirse en riesgo de lo que comúnmente es un cambio, que era obligado, pues era necesario para la administración que comenzaba, adaptarse a una nueva forma de trabajar, en realidad lo que ocurría es que se comenzaba a construir una nueva cultura institucional que no sólo implica las funciones que desempeñamos cada uno sino que marcaron una particularidad un tanto compleja, que buscaba impactar *la identidad institucional actual* de la *casa hogar*, misma que para Fernández (citado por Alfiz, 1997, p.24) puede relacionarse con la definición de la función o misión que establece el modelo de intervención y atención, con su propia historia (de lo que ha sido y ha pasado en la institución) y con lo que sigue ocurriendo o va siendo en las acciones que conforman la atención diaria, complementando ésta relación se trata de distinguir como actor dentro del sistema institucional que la identidad es además una cualidad (...) que resulta de las políticas y prácticas de cada puesto formando un marco de referencia en la cotidianidad impactando en el quehacer diario (Frigerio, 1996, p.35).

El cambio de cultura institucional estaba relacionado con distintos factores: concepción de equipo de trabajo, forma de dirigir, ideas culturales de lo que es liderazgo institucional, reflexionar si nuestro ejercicio diario realmente se apegaba a la misión institucional que se había reestructurado en el 2014 y que estaba en ese entonces:

Brindar atención y un ambiente de cariño a niñas y jóvenes en situación de abandono de cuidados y riesgo social a través de programas de casa-hogar, salud, formación y gestiones que contribuyan digna e integralmente para su autonomía, desarrollo biopsicosocial y espiritual (Ayuda y Solidaridad, 2015)

En mi ejercicio de *coordinadora* de programas quise y hasta ahora lo puedo ver transformar una *cultura institucional* como una cuestión de familia a una *cultura institucional* como cuestión de *concertación*, la primera fue formada en la administración inmediata anterior seguramente sin intención de afectar la dinámica pero con resultados que hoy pueden ser analizados (obteniendo ventajas y desventajas de dicho forma), pues se está intentando adoptar y generar una cultura

institucional de concertación esto ha tenido dificultades en su transición para cimentarla¹⁷ e incluso costó la baja de distintos miembros del equipo educativo, sin embargo, también permitió se abriera la puerta a otros que han marcado la estabilidad institucional y que han favorecido la permanencia y disminuido la rotación del personal, fenómeno común en las *casas hogar*. Sin embargo, en ese avance aun me enfrento a algunos conflictos donde la *gestión* desde mi puesto para solucionarlos puede contribuir a mejores resultados institucionales, a apropiarse de la misión, de los objetivos, de una cultura de concertación que en los siguientes apartados me detendré a desarrollar además de explicar los retos y conflictos enfrentados.

Gestión en ayuda y solidaridad coordinación de programas entre el 2017- 2019

Lo mencionado hasta aquí hace que identifique que al haber asumido un rol directivo en la *casa hogar*, vivir el proceso de transición y haber ya obtenido los primeros resultados de acciones y estrategias propuestas requiero identificar, analizar y reconocer el valor específico que ha tenido la *gestión* realizada desde una visión pedagógica para poder desenvolverme en el cargo directivo como *Coordinadora de Programas*, sin embargo antes de continuar, cabe recuperar el concepto y el significado etimológico pues da más claridad de lo realizado y evita juicios catastróficos, que en la práctica o en campo, son muy comunes: “es que eso no funciona” así no se hacen las cosas” “yo he trabajado en otros lugares y las cosas no se hacen así” “es que antes no se hacía eso” “él o ella no debería actuar así”, y en mi rol me los dijeron o los fui escuchando durante meses, incluso de forma repentina aún se detecta.

Aunque el mismo concepto deja ver una complejidad que se traduce en la práctica, la gestión, según Huergo (2007) proviene de *gestus*, palabra latina que significa actitud, gesto, movimiento del cuerpo pero a su vez, *gestus* deriva de otra palabra latina que es *gerere*, que significativa: llevar adelante o llevar a cabo (Citado por *Revista de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*, 2009). En un primera lectura de este significado se podría arrojar una acción

¹⁷ Me atrevo a decir que aún se está construyendo

no muy complicada o incluso podría caerse en una valoración minimizada de lo significa gestión, sin embargo, en el ámbito educativo representa un constante desafío para los que la llevamos a cabo; parafraseando a Huergo (2007, p.2) establece en realidad que el gestionar está ligado a la estrategia y no se debe sesgar dejando el concepto únicamente desde una perspectiva administrativa sino sumada a la combinación de estrategias culturales, organizativas, al ejercicio activo de reconocer al otro, al aspecto histórico, a la creatividad. Por lo tanto, en el aspecto educativo gestar se hace colectivamente y no en contra del otro, tomando en cuenta que es un desafío al cual aún me enfrento, que permite transformar de manera analítica e histórica, puesto que en la práctica en la cultura familiar a la que se estaba acostumbrada en la *casa hogar* las situaciones se tornaron de carácter personal y no profesional.

Es importante considerar que la *gestión* en cualquier ámbito no es definitiva es decir, que requiere estar analizando y evaluando sus resultados para hacer adecuaciones si son necesarias “toda gestión, se encuentra y gatilla eventos, efectos, oportunidades, problemas no previstos” (Blejmar, 2005,26).

Destaco que es imprescindible tener una impresión de la historia de los actores como son cada uno de los cargos o “puestos” de la institución, debo nombrarla para hacer ver al resto de las personas que conforman cualquier equipo y el mío propio, que los cargos que asumen tienen un rol de responsabilidad de impacto, un sentido de ser e importante en el proceso de formación y educativo que se realiza con la población atendida, pues su función crea una relación fuertemente estrecha para el alcance de resultados, el fortalecimiento institucional e incluso la permanencia de la institución en la sociedad. Es decir, en la *casa hogar* cada uno de los puestos participamos y somos protagonistas en el modelo de intervención social y de atención, por tanto, la relación de actores y del sistema organizacional debe definirse con claridad.

Deseo subrayar que sin duda la *gestión* como establece Alfiz (1997, p.142) “es llevar a cabo las acciones, las estrategias articuladas en el diseño (...), creación de viabilidades, la toma de decisiones en función de la evaluación (...) continua”. La responsabilidad de su desarrollo es que todos los actores reconozcan su función, compromisos asumidos al ser parte del equipo, pues identifiqué que actualmente estoy trabajando en una *gestión en conjunto* con la distinción de que existe un *equipo de conducción*, por lo que se debe tener cuidado de identificar cuándo se debe

participar y cuándo se tiene un rol menos activo, no anulado pues la participación es necesaria en la gestión colectiva-participativa que pretendemos alcanzar.

Así entonces se debe considerar que el modelo de *Ayuda y Solidaridad* requiere ser trabajado con consciencia de su intención, de las funciones de cada miembro y con sus procesos para ser gestionado adecuadamente.

Análisis de la gestión hasta el 2017 en Ayuda y Solidaridad.

Al ingresar a *Ayuda y Solidaridad* trabajo con el “*Modelo Una Casa para Todas*”, pero en la conceptualización de que en la casa se podían atender todos los perfiles que solicitaran el apoyo o que desearan ingresar. Las encargadas directas de las niñas en documento eran nombradas *coach educativa* pero en la práctica era llamadas también “*conse*” (por haberse nombrado consejeras antes del 2010) principalmente por niñas que habían crecido en la institución y que por tanto, pertenecían al modelo anterior que incluyó los dos servicios Hogar de Transición y Hogares Grupales, que anteriormente se explicaron, aquí es conveniente remarcar que la *cultura institucional* en ese entonces ahora la identifico, era sin duda totalmente familiar pues era común que todo era consultado a la *Directora*, la forma de trabajo y de intervención era de constantes escenas que exponían a algunos actores, donde en muchas ocasiones quizá involuntariamente se perdían objetivos, aunque había un perfil de ingreso y egreso la metodología de trabajo se podía diluir de acuerdo a criterios, era común encontrar conflictos que eran tratados sin realizar mediación y en ocasiones caer en la parcialidad, de cierta forma había una centralización en la toma de decisiones, aunque se contaba en papel de las funciones establecidas la realidad es que se manejaba mucho las lealtades aspecto que dañaba el trabajo en equipo, sin embargo, las sanciones se desvalorizaban o se aterrizaban en llamadas de atención donde el error era expuesto de forma grupal. El desorden en la sistematización de la información era evidente muchos de los expedientes tenían atrasos en fechas y era evidente que las cosas se tenían que resolver al momento:

En esta cultura institucional se idealizan algunos aspectos de las relaciones interpersonales y se niegan otros. La idealización se monta sobre aspectos positivos, gratificantes y tranquilizadores de “lo familiar”, entendido aquí como aquello que no nos es totalmente desconocido. La ilusión de un vínculo seguro, en el que la aceptación y el cariño de los otros son puntos de certeza incuestionables, facilita la construcción de esta cultura (Frigerio, 1996, p.)

El rol de la *Coordinación de Programas* era desempeñado de forma diferente, quien estaba a cargo era una licenciada en Psicología, su experiencia en el trabajo grupal dentro de la *Casa de la Esperanza* que era el subprograma de “Una Casa para todas”¹⁸, fue considerada para ocupar el puesto después de varios intentos por parte de la *casa hogar* por ocupar personas externas que asumieran ese cargo, el conocer la dinámica en atención vulnerable favorecía las características del perfil.

Era muy normal que se encontrara la mayor parte del tiempo en la Dirección, incluso con horarios de comida, se procuraba hacer algunas juntas con el equipo educativo, sin embargo, no se daba continuidad a los seguimientos o acuerdos establecidos en las reuniones, se perdían los objetivos en cada junta. Algunas veces se requerían informes para poder dar respuesta a donantes, era común responder a las supervisiones con excesiva carga de trabajo y acumulación de la información. En esta fase se aceptaban todos los procesos de niñas y adolescentes para la atención que acudían a solicitar, sólo se hacía una entrevista inicial, pero no se hacía discusión alguna para saber si cubríamos las necesidades de atención.

El trabajo del equipo hacia el proceso individual se daba por parcialidades y sin objetivos claros.

No obstante, a pesar de tener este tipo de cultura muy arraigado en la casa hogar, se construyeron bases para que el modelo actual esté tomando mayor fuerza, sin embargo, la transición de la *Directora* como rol fuerte del equipo y lógicamente por las características con las que se contaban hizo que se viviera una especie de duelo donde todos los actores tomaron reacciones diversas. Al grado que la *Coordinación de Programas* se sujetó a ese cambio.

Hoy se procura incluir al equipo educativo en las decisiones, aunque en este análisis detecto que en ocasiones se cae en la consulta continua que en algún momento puede afectar los

¹⁸ Esta casa ocupó las instalaciones que anteriormente había servido para los primeros programas de atención que existieron, el de Hogar Transición

resultados. Me queda claro que el tiempo de transición ya se cierra, sin embargo, con los primeros resultados hacia el intento de una cultura de concertación se detectan aciertos y algunos errores, unos por parte de mi equipo por tanto también afectan mi gestión y algunos por tomas de decisiones que requerían mayor fuerza y argumento.

Cambio de administración: Transición 2017 – 2018 y principales actores.

Como lo he mencionado en el año 2017, se lleva a cabo un cambio de administración, donde la *Directora* hasta ese entonces decide presentar su renuncia y buscar nuevos horizontes¹⁹. Dicho cambio trajo diversos movimientos. Desde la incertidumbre de lo que pasaría cuando llegara la nueva directora hasta saber si se conservaría la fuente de trabajo.

La salida de la *Directora* que se desempeñó en dicho puesto durante 14 años se anunció primero con equipo de coordinadores, después “en pasillos” de la casa se escuchaba hablar del tema y de manera oficial se anunció dicho cambio con todo el equipo institucional unos meses después, haciendo una despedida con palabras de agradecimiento de forma individual a cada uno de los cargos, con lágrimas y abrazos. Lo mismo sucedió con los pisos a los que la población atendida pertenece, se hicieron juntas pequeñas entre la *Directora* y niñas, con la elaboración de “rituales de cierre” donde se suponía no se manejaría de forma triste la despedida, en algunas niñas se acentuaron conductas de enojo y rechazo a las nuevas figuras que entraban a asumir cargos. Unas semanas adelante, ingresó la actual *Directora* quien estuvo acompañando la salida de su antecesora y en dicho puesto se realizó una transición.

Las figuras del equipo tuvieron diversas reacciones que de alguna manera modificaron no la identidad sino la cultura institucional, por tanto, impactaron en un ambiente de trabajo, un tanto tenso con las opiniones, los juicios, rumores y descontentos, es aquí donde reconsidero la necesidad de no soltar la idea que se gestiona también para que el curriculum planteado por la organización funcione, la *casa hogar* forma un sistema a nivel micro sin embargo, en ella se

¹⁹ Se generaron algunos conflictos personales sin embargo, el trabajo institucional recobra mayor importancia.

puede identificar la existencia entonces también del curriculum oculto, “ el conjunto de aprendizajes no previstos que de forma asistemática y no intencional tiene lugar en el medio (...); actitudes, transmisión de normas y valores, y creación de hábitos” (Álvarez, 2010, pp.71-100).

Básicamente las figuras del equipo administrativo se mantuvieron en sus cargos, sólo hubo algunas modificaciones pues se retoma el puesto de la persona encargada de procuración de fondos y de comunicación, el nombre de un puesto más se modificó, en cambio en el “equipo educativo” y población de niñas y adolescentes hubo más movimientos.

A continuación, me permitiré nombrar el cómo estaban conformadas las áreas, previa mi intervención y cómo comencé a modificarlas, me es importante mencionar más adelante los conflictos a los que me enfrenté y cómo están integradas actualmente.

Directora. Con un cambio de enfoque más administrativo y con visión organizacional comienza a trabajar a finales de 2017. La directora se enfrenta a una cultura familiar que naturalmente se lidia con la cultura de concertación, aunque de alguna forma desde un inicio se planteó se trabajaría y en apariencia era sencillo, la realidad es que la apertura los primeros meses al cambio fue muy lenta se caracterizó por un rechazo a las nuevas formas.

Coordinadora de Programas. En este puesto ocurre una renuncia, al no haber afinidad a la nueva forma de trabajo, en esta decisión resulta mi ascenso haciendo que yo desempeñe dos papeles para manejar la transición por un mes de la persona nueva en el puesto de Coordinación de Pedagogía hasta tomar definitivamente el puesto de *Coordinadora de Programas*. Mi puesto se anunció en una junta con todo el equipo educativo junto con mi antecesora, reaccionando los demás con felicitaciones hasta con reacciones parcas.

Para que no se afectara lo logrado en mi puesto en el *área de Pedagogía* comencé a buscar a alguien más que acompañara a mi sucesora, la búsqueda fue complicada, hubieron entrevistas de varias candidatas, las personas que asistían a entrevista tenían la intención de dar clases, a pesar de haber colocado la solicitud de que se requería un pedagogo en la *casa hogar*, el campo de intervención se corta por los mismos egresados, aspecto que no extenderé a explicar en este trabajo, elementos como el salario, las responsabilidades a asumir y el manejo de situaciones de

conflicto en el apoyo a las niñas y adolescentes terminaba siendo en un “NO”, o bien diversas situaciones personales colocaban el riesgo de enganche emocional pronunciado en la práctica a realizarse. Con este la necesidad de cubrir a la acompañante de pedagogía comenzó una de las tareas que me fueron asignadas, entrevistar a candidatos (no a aplicar pruebas) a convertirse en actores como *coaches educativas*, *ludotecaria*, encargada *de operaciones* y psicólogo.

Coordinación de Pedagogía. Quien asume esta coordinación con una pedagoga que llevaba trabajando conmigo menos de un año y que en su perfil encontraba habilidades directivas, ella había ejercido roles de Docente y de Dirección en CENDI. A los meses presentó su renuncia. Sin embargo, su compañera, que costó trabajo encontrar para acompañante de pedagogía, permaneció.

Psicología. Conformado por una sola persona que atendía a todas las niñas y adolescente, únicamente hubo una modificación del puesto, la dirección nueva apoya con la contratación de una nueva persona, sin embargo, se toma en cuenta la opinión del psicólogo base y se considera el movimiento de área de la *ludotecaria* que estaba por medio tiempo para trabajar como tiempo completo como la segunda psicóloga. Sin embargo, ocurre un movimiento por lo cual deja el puesto el psicólogo base, pues en el análisis comenzó una lucha de poderes y conflictos con otros puestos, que se puede atribuir al haberle delegado las valoraciones para la contratación del nuevo personal como por la poca afinidad con otros compañeros, a su salida se buscó una psicóloga externa encargada de *out sourcing* para delegar las contrataciones de los puestos.

Coach educativas. En un principio permaneció el equipo de la directora anterior, con el paso de los meses se cuestionaron algunas intervenciones y decisiones que hacía tanto otros cargos del equipo directivo como yo misma como *coordinadora de programas*, existía una anulación de algunas de mis aportaciones, existían desacuerdos con la nueva forma de trabajo, hubo renuncias, recisiones de contrato y en otros casos aceptaron adecuadamente las capacitaciones para cimentar una nueva forma de trabajo. Aunque se buscó mantenerlas en el equipo pues había *coach* que contaban con gran experiencia, hubo casos que no favorecieron los resultados, ahora pienso que asumí como Makarenko que el éxito en las intervenciones podía estar asociado con la experiencia, con la antigüedad “El éxito del educador depende de su antigüedad en la colectividad, de la cantidad de esfuerzos y energías que haya dedicado” (p.120), no conté con

que se tenían muy arraigado la cultura anterior y la disposición al cambio no llegaría en algunos elementos, pues no había voluntad para trabajar en una verdadera colectividad

Enfermería. Decidí que era relevante hacer la modificación del puesto de enfermería, ante una solicitud real en la demanda de la población y ante la misma persona que ha estado en el cargo por casi dos décadas, mi experiencia como coordinadora de pedagogía había hecho que detectara que había muchos requerimientos que impactaban el funcionamiento y resultados que tuve como tutora en las escuelas donde se envían a las niñas y adolescentes, recibí el apoyo y respaldo para comenzar la búsqueda de una segunda persona encargada del área.

Trabajo social. Durante cuatro años estuvo a cargo una sola persona, que ya había trabajado en sus inicios con un elemento más, ella llevaba todos los seguimientos y expedientes. Y en su momento me llegó a apoyar con las tutorías escolares (cuando en medio año escolar me quedé sin compañera de área en pedagogía). Sin embargo, la carga de trabajo era impresionante y se requería más orden y extender el contenido de los expedientes sociales. Al paso de unos meses se decidió asignar a quien sería su compañera.

Encargada de Operaciones. Este puesto se transformó pues hubo años que se eliminó de la plantilla. La Directora Actual me indico que se requería a una persona que pudiera apoyarme a echar a andar la casa sin necesidad que yo me desprendiera de la atención cercana a las niñas y al equipo, así que se buscó a una persona que fuera “mi mano derecha”. Encargada de que la operatividad en calzado, ropa, administración de recursos, lavandería y cocina funcionen para dar un espacio y atención con las condiciones necesarias y adecuadas a las niñas y adolescentes, contribuyendo a su dignidad.

Población atendida. En general las niñas tendían a conducirse muy dependientes de lo que los adultos hicieran o dijeran, la autonomía buscada no se había logrado, cuando se plantearon objetivos en cada proceso para trabajar, principalmente las adolescentes y jóvenes desertaron de la *casa hogar* y al ser una casa llamada de puertas abiertas debíamos aceptar esas salidas

En esta fase realice mucho trabajo de campo, haciendo observaciones y detectando las necesidades para poder comenzar a continuar con la mejora y avances.

La función de la coordinación de programas y su relación con diversas disciplinas

Diversos cargos he mencionado hasta el momento la importancia es que tienen una relación con la *Coordinación de Programas en Ayuda y Solidaridad*, que tiene un papel fundamental en la toma de decisiones para que el impacto del modelo de intervención social se favorezca, por lo que realmente requiere estar en contacto de diversas profesiones. Al ser una organización la *casa hogar* se convierte en una construcción de una relación compleja entre un equipo con diversas profesiones u oficios con distintas formaciones educativas, además de trabajar con niñas, adolescentes y jóvenes que interactúan diariamente, donde aunque hay horarios de trabajo y rutinas de actividades, donde se requiere trabajar en la labor educativa, del mismo modo que establece Alfiz (1997, p.15) “conducimos o en los que enseñamos y en los que ocupando distintos roles pasamos una parte importante de nuestro tiempo, atraviesan tiempos difíciles y nos interrogan permanentemente.”

Formar parte del equipo de *Ayuda y Solidaridad* y desempeñarme como *coordinadora de programas* me hace realizar un ejercicio diario de reflexión donde visualizo a toda la comunidad de la *casa hogar* como un solo elemento que debo armar y desintegrar en diversas partes de manera continua, el equipo y la población atendida se convierten en una unidad social deliberadamente construida y reconstruida para promover objetivos específicos, aunque históricamente ha colocado una estructura de roles, obliga a trabajar en lo que se le puede llamar una división planificada en tiempo, espacios y recursos de trabajo que sugiere Alfiz (1997, p.24).

Al trabajar con procesos de vida y educativos se requiere tener un personal que defina sus tareas y desempeñe roles específicos, actualmente la casa hogar los señala desde el área de *Fortalecimiento Institucional* por ejemplo en manuales de operación, para que sean orientados, a los cuales que he procurado fortalecer pero que todavía requieren reestructuraciones, modificaciones o ajustes, esto era propio que se detectara pues se está transformando la aplicación del modelo, se integraron nuevos puestos y se aumentaron integrantes.

En mi rol de *coordinadora de programas* estoy a la cabeza del equipo educativo que está formado por dos psicólogos internos (quienes a su vez actualmente tienen que dar seguimiento

a seis especialistas), dos trabajadoras sociales, dos enfermeras, coaches educativas que en su perfil de formación se encuentran ubicadas como psicólogas, psicólogas sociales, psicólogas educativas, técnicas en enfermería, psicopedagogas o bien como coach de apoyo con bachillerato terminado, tan relevantes son sus roles como de las personas en quienes me apoyo para hacer que la casa permanezca todas son mi brazo derecho para poder atender a toda la población coordinadores de pedagogía (a cargo de un equipo integrado por ludotecaria, neuropsicología y aprendizaje más becarias) , operaciones (a cargo con personas de cocina y lavandería) y actividades, abogada y psiquiatra, así como la obligación que tengo de estar enlazada con administradores, coordinadora de investigación y *foundraising* (socióloga) , dando cuenta total a la *Directora General* (Relaciones Internacionales).

Análisis de la organización como casa hogar. Dimensiones del campo institucional.

Todo el conjunto de sujetos que he mencionado formamos la segunda parte de actores²⁰ que junto con los anteriores somos nombrados por Frigerio (1996, p.25) como agentes capaces de transformar, conservar, afianzar o cristalizar todo un proyecto educativo institucional, por consiguiente, son el resto de personas que dan sentido y vida a la institución como *casa hogar*.

Con mi formación de pedagoga aprendí que en cada espacio hay una posibilidad de aprender, enseñar o un ejercicio educativo, por lo cual en el ejercicio de mi profesión desarrollé cierta habilidad para hacer abstracciones en cada situación a la que me enfrento ya sea una actividad sencilla a una compleja, es algo similar a lo que Alfiz (1997) llama recortes de la realidad y que ahora me apoyo teóricamente reconociéndolas en la organización como dimensiones de análisis: dimensión organizacional, dimensión económica-financiera, dimensión pedagógica didáctica y dimensión socio-comunitaria.

²⁰La primera espero haya quedado clara la forman todas las niñas, adolescentes y jóvenes atendidas, sumaría a una tercera parte de actores los miembros del patronato y personas que ingresan impactando en alguna actividad directa con las niñas y que de alguna manera afectan positivamente a la formación de las niñas (voluntarios, servidores sociales, becarias, padres de familia o tutores de algunas niñas, miembros de instancias que llegan a pisar las instalaciones para realizar visitas de seguimiento o vinculación)

En el puesto de *coordinación de programas* significativamente me he dedicado a gestionar, por tanto, me permito en este trabajo analizar el modelo de intervención social e institucional de *Ayuda y Solidaridad* tomando en cuenta que las dimensiones del campo institucional “son subestructuras, tienen un propósito organizador y didáctico y cualquier acción que se tome en una de las dimensiones tendrá impacto en el resto” (Frigerio, 1996, pp.27 y 28). La misma habilidad han conseguido la mayoría de los actores educativos con los que colaboro, quizá en algunas dimensiones más que en otras, la intención es que esto nos permita trabajar hacia un modelo de concertación.

Mi *gestión* implica entonces que debo de desarrollar y fortalecer habilidades propias de un pedagogo para hacer que el modelo de intervención en la casa hogar, funcione, tenga verdadera acción en la práctica e incluso prepare adecuaciones necesarias en un futuro “comprender y de hacer nuestros proyectos desde una cuádruple perspectiva articulada” (Huergo,2007, 4).

Destacar que como *Coordinadora de Programas* me encargo de enlazar a todas las áreas, lo que permite llevar a cabo la interrelación, generar un ámbito de enseñanza- aprendizaje y tomar decisiones para favorecer los programas básicos de la casa, es decir, que debo de asumir mi responsabilidad y hacer que los demás la cumplan, una de mis pretensiones en las cuales estoy trabajando es hacer ver que la tarea de cada uno impacta a la de los demás, que tiene un rol y una importancia fundamental para el alcance de las metas y para que incluso la organización permanezca²¹. Un reto como profesional es transmitir a los demás la importancia de la tarea pedagógica pues me enfrento a una sesgada visión de colocar a la pedagogía únicamente para realizar tareas escolares o ser maestro en una condición minimizada, la pedagogía puede dar sentido, mejorar o participar en un alto nivel para sostener todo un proyecto institucional.

Como coordinadora en mi gestión debo considerar todas las dimensiones de análisis esto es un requisito pues en mi toma de decisiones debo de velar por la misión institucional, a la par de ello identificar que el lenguaje es una de las herramientas privilegiadas pues se realiza como retoma Blejmar (2005, p.35) la transmisión de ideas, el reconocimiento e intervención sobre la acción, la práctica, la lectura del contexto, la reconstrucción social

²¹ Más allá de los intereses personales, económicos, laborales o de crecimiento

Hasta el momento sólo he mencionado el concepto, a continuación, mencionaré cada dimensión identificándola con elementos clave de la casa hogar y distinguiendo la relación con mi función de *coordinadora de programas*, sin negar que dichas dimensiones se enlazan y se separan, simultáneamente además en ese rol las debo tocar, involucrarme, tratarlas o aprender a dar prioridad una de la otra. No obstante, procuraré destacar la dimensión pedagógica en el modelo, lo que me permitirá en el siguiente capítulo ofrecer sugerencias para mejorar lo existente, no obstante, se tratarán las otras esferas para sostener que no se pueden segmentar pues están interrelacionadas.

Dimensión organizacional

Las anteriores líneas daban sentido en gran parte a lo referido a la dimensión organizacional, a 26 años de haberse fundado la *casa hogar* existen en ella diversos elementos que han permanecido y se pueden recuperar como parte de un análisis que permite distinguir que ocurre una función educativa y formativa, aunque no es un centro escolar, en ella viven niñas, adolescentes y jóvenes que diariamente están inmersas en dicho ambiente. Una fortaleza de la *casa hogar* es justamente ese equipo multidisciplinario que distingue a la *casa hogar*, como anteriormente mencione ha tenido modificaciones con el paso del tiempo e impactan a la organización. Sin embargo, hay figuras que se han mantenido, transformando o complementado, realizando diversas tareas, acciones e intervenciones, generando un trabajo estructural “en equipo” todas, nuevas o viejas, se colocan en una dimensión organizacional,

un conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo (...) determinando un estilo de funcionamiento. Pueden considerarse (...) la estructura formal: los organigramas, la distribución de las tareas y la división del trabajo, los múltiples objetivos presentes, los canales de comunicación formal, el uso del tiempo y de los espacios. (...) a la estructura “informal”, es decir al modo en que los actores institucionales “encarnan” las estructuras formales. (Frigerio, 1996, p.27).

Y que de alguna manera deben facilitar el manejo de la organización, aunque como ya lo he mencionado, a veces las complican y deben ser ajustadas, este conjunto de elementos debiera favorecer el delimitar funciones y roles, al identificarlas permite darse cuenta que se *aligera la carga de trabajo* a la que estábamos acostumbrados en años pasados, sin embargo, la cultura institucional familiar anterior afectó como ya he mencionado, de alguna forma la interacción de esos roles generando algunos conflictos en la adaptabilidad de la nueva forma de trabajo, sin embargo, el modelo estructural permaneció únicamente se le ha complementado, para responder a las necesidades actuales detectadas.

La Coordinación de Programas dentro del modelo de Intervención Social de Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle I.A.P

Aunque el perfil para ocupar el puesto de *coordinación de programas* habla de cualquier profesión afín al área educativa sin duda considero que el aprendizaje obtenido y la experiencia como pedagoga ha beneficiado ampliamente la aplicación y ejecución del modelo, pues la formación recibida me permitió analizar contexto y comenzar a planear estrategias, desde la parte de pensar en la organización de la información, armando cada expediente de las niñas y adolescentes de manera que se buscara un impacto en la sistematización de la información mediante una gestión educativa que fortaleció la parte administrativa en las áreas con una visión pedagógica a propósito de una formación integral, es decir, pude plantear la necesidad de mantener un orden, identificando las fortalezas que ya tenía el equipo que estaba a mi cargo y tomando decisiones para poder organizar cada área. La *coordinación de programas* ya se había establecido como una necesidad de permanencia para poder dar pies y cabeza a lo que se consideraba área de oportunidad para el equipo educativo. En mi experiencia como *coach* y *pedagoga* había visto pasar personas que quisieron ser coordinadoras pero que se quedaban en el camino, había una desventaja importante no conocían el “terreno” donde se requería su intervención.

En el actual manual de procedimientos y perfiles se mencionan unas serie de características deseables para ser coordinadora, en la mayoría de ellas me identifiqué pero en algunas reconozco requiero trabajar para desempeñarme mejor como *coordinadora de programas*, la más evidente y más cercana de concretarse es actuar en la congruencia y coherencia de mi labor profesional,

contar con una licenciatura con un título profesional, que aunque no he sido obligada u orillada a conseguirlo, sé que es necesario para continuar preparándome y fortalecer a un equipo de trabajo. El liderazgo debo afinarlo para que mi *gestión* tenga resultados y debo inclinarme a aprender mayor número de técnicas de comunicación para que el mensaje del cumplimiento del Modelo de Intervención Social sea llevado a cabo. A continuación, coloco el perfil del puesto de Coordinación de Programas:

Perfil del Puesto

Conocimientos

- Licenciatura en áreas afines a la Educación, la Educación Especial, la Pedagogía, la Psico- pedagogía, (mínimo requerido, preferente maestría y/o doctorado)
- Tener un año como mínimo de experiencia en formación e intervención educativa dirigida hacia población infantil y juvenil, así como respecto a trabajo con infancia y/o juventud en situaciones de vulnerabilidad
- Experiencia amplia respecto a psicodinámica de grupos, tanto práctica como teórica
- Conocimiento amplio respecto a infancia, así como teorías del desarrollo.
- Experiencia comprobable en seguimiento de proyectos
- Técnicas de Negociación y Comunicación
- Habilidad para la Planeación Estratégica
- Contar con los elementos teóricos y metodológicos necesarios para promover procesos de cambio al interior de la institución.

Cualidades

- Liderazgo y habilidades de gestión
- Proactiva
- Organizada y sistemática
- Comunicación asertiva
- Habilidades sociales, y facilidad para relacionarse
- Disposición al cambio
- Actitud empática, tanto para las niñas y jóvenes como para el equipo de trabajo.
- Sensibilidad ante los conflictos y necesidades que presente la institución
- Respeto, tanto a los espacios como a los miembros del equipo operativo
- Capacidad para desarrollar trabajo interdisciplinario, a partir de un marco colaborativo
- Tolerancia a la frustración
- Creatividad
- Reconocimiento, comprensión y respeto por la complejidad de la diversidad multicultural
- Actitud flexible y capacidad para adaptarse a los cambios que la dinámica operativa conlleva
- Compromiso con la ética, valores y objetivos de la profesión
- Compromiso con el código de valores de la institución

Perfil de Coordinación de Programas. - Manual de Procedimientos Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle I.A.P

Lo que deja entrever la responsabilidad que está a mi cargo y la necesidad de estar proponiendo, evaluando y solucionando con tiempos establecidos y generando resultados. Mi puesto debe

contribuir al aumento del nivel de atención de cada una de mis áreas en beneficio de todas las niñas.

El Organigrama deja visualizar la importancia del mi rol como *Coordinación de Programas* y su papel en el avance del modelo de intervención, el cual asocio a “un entramado de relaciones entre personas, tareas, contenidos, expectativas diversas. Las situaciones que ahí ocurren tienen esa complejidad; no es una cuestión de métodos o personas aisladas” (Alfiz, 1997, p.10).

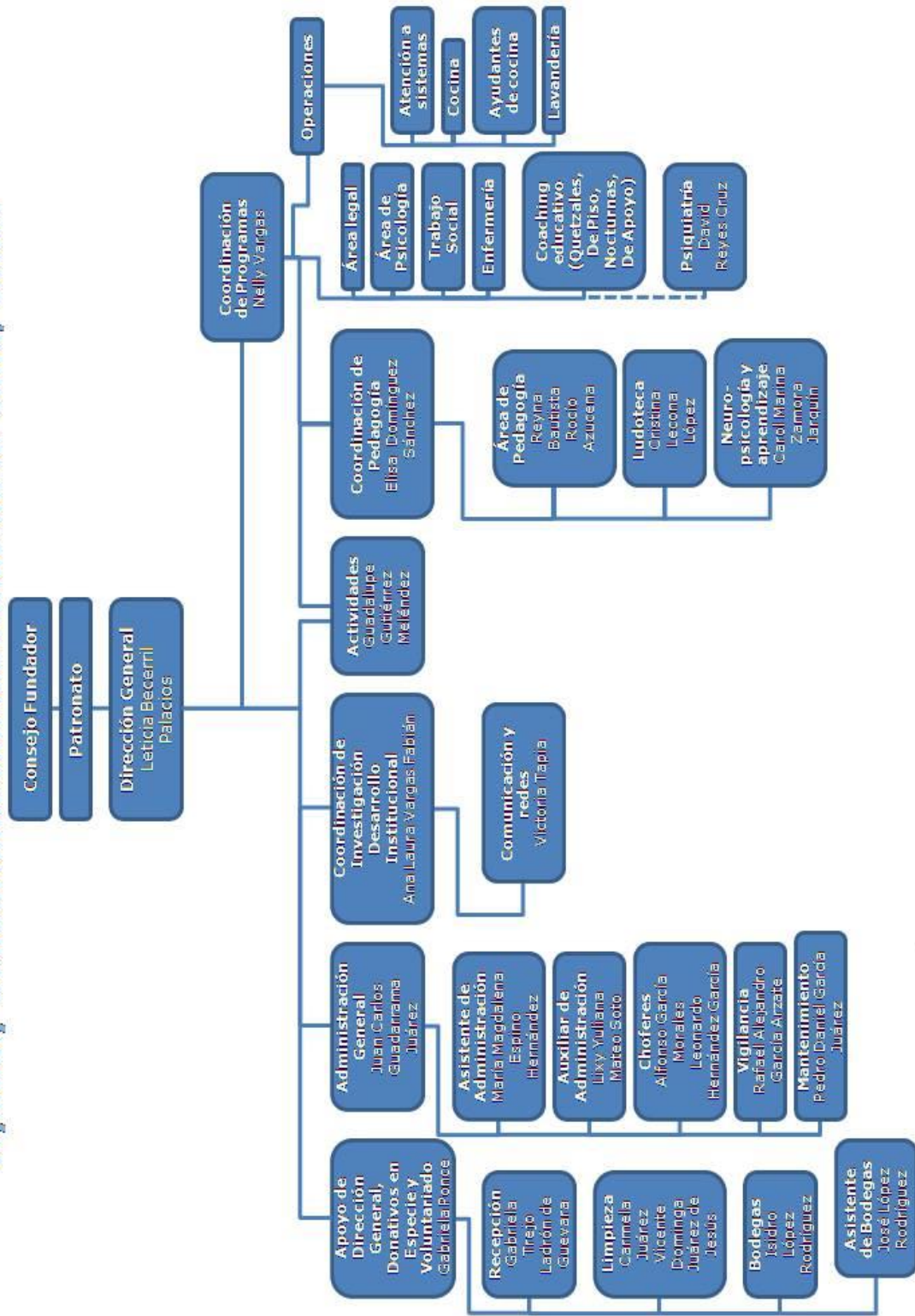
El Organigrama actual de la *casa hogar* y la manera en que estamos organizados deja ver cuántos elementos se encuentran en el equipo de la *casa hogar*, de quiénes dependen en la gestión y cómo son visualizados hacia el exterior. El crecimiento que se ha tenido históricamente y la obligatoriedad de poder mantenerlo pues se han generado resultados importantes. La *casa hogar* pudiera aspirar a aumentar su nivel, al reconocimiento no sólo local y sobre todo a realizar cambios en la formación y vida de cada una de las niñas.

Después describiré la actual división de los roles para trabajar en la transición y reencaminar el modelo, esto permite entender la relación que tengo con cada uno de ellos y el papel que me corresponde desarrollar.

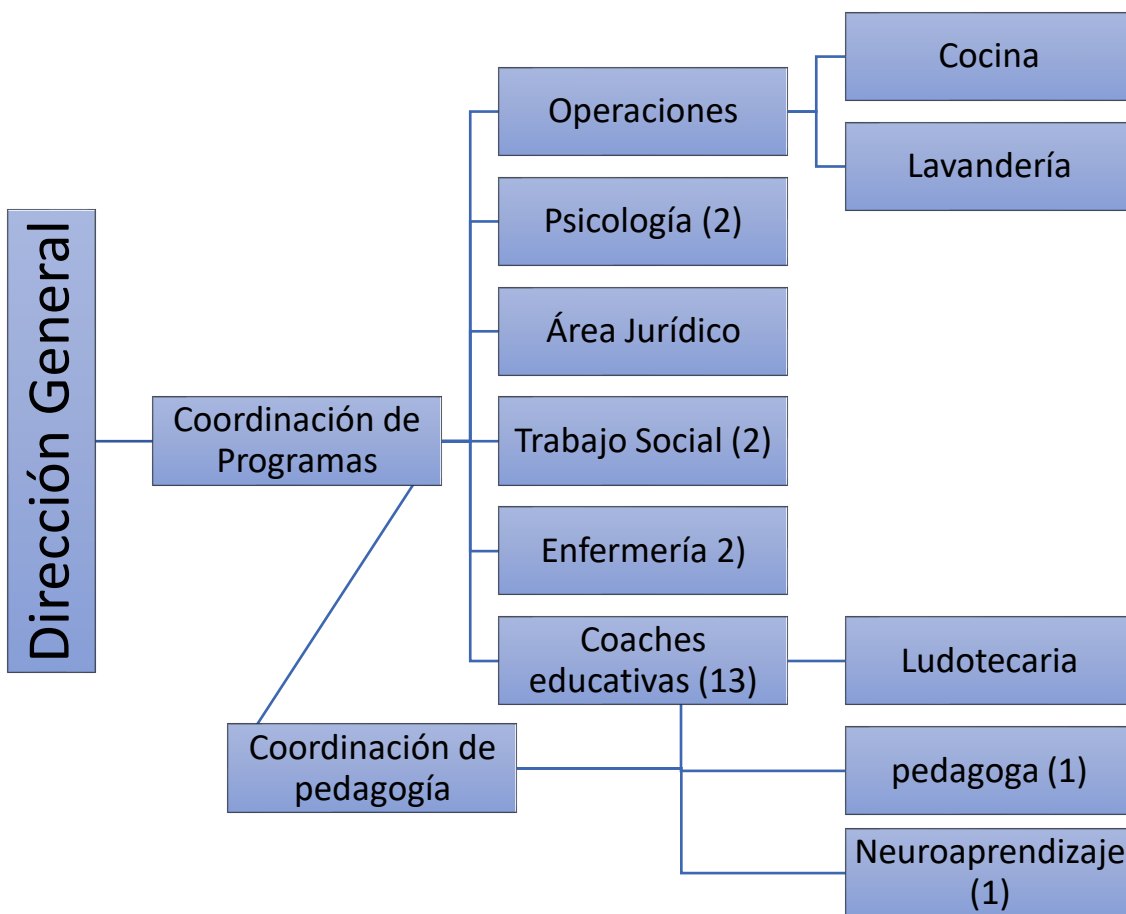
A continuación, se encontrarán dos organigramas, el primero es la extensión del todo el equipo que integra a la casa y está tomado del manual de procedimientos de la *casa hogar*, el segundo sustrae únicamente al equipo que está a mi cargo, corresponde a la parte educativa.

Se considera entonces que se cuenta con una correcta estructura y separación de funciones, en campo se tiene que verificar desde mi puesto que así suceda y se trabaje en equipo.

Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle, I.A.P.



Tomado del Manual de Procedimientos de Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle I.A.P.(junio 2019)



Dimensión económica y administrativa en Ayuda y Solidaridad con las niñas de la Calle

I.A.P.

La *Coordinación de Programas* actualmente tiene un peso fuerte para dirigir y llevar a buen fin la toma de decisiones ya sea a llevarse en los procesos educativos y de formación o en acciones que favorezcan las condiciones para ejecutarlos, sin embargo, para trabajar hacia los resultados favorables no debo de desconectarme del área administrativa con la que indirectamente debo colaborar para que los recursos sean aprovechados y también se dé cuenta de resultados solicitados por distintas instancias ya sea de gobierno o donantes que financian proyectos, esto significa también que dentro del equipo educativo se realizan también labores administrativas que no necesariamente tiene que ver con los recursos económicos y humanos, explico a continuación lo mencionado.

Algunas veces erróneamente se piensa que al ser la *casa hogar* de carácter privado tiene mayores facilidades, hago saber a quién lo piensa que esto no es cierto, de alguna manera algunas acciones se limitan o se cuidan pues como prestadora de servicios tiene muchos lentes puestos hacia ella para comprobar que ocupa adecuadamente los recursos. Cuando se dice que vivimos de donativos, es una relación de existencia complicada, pero real, por lo que debes cuidar desde luego a cada niña o adolescente, a cada proceso, cada material y procurar hacer consiente de esto a todos los demás. Como coordinadora desarrollas también la habilidad para convertirte en administradora indirecta de los recursos, en esta complejidad no veo diferencias alejadas de instituciones públicas o centros escolares de ambos tipos, el reto es enseñar al resto de mi equipo e incluso a la población atendida a visualizarlo así para mantener el cuidado de recursos y de toda la casa, no sólo en lo material sino en también en los recursos y resultados cualitativos.

Lo mencionado hasta aquí me permite entonces dar pie a identificar la llamada *dimensión económica y administrativa* que básicamente para Frigerio (1996, p.27) se refiere a las cuestiones de manejo gobierno, que considera los recursos humanos y financieros, algo semejante ocurre con la percepción de Alfiz (1997, p.27) que la distingue por manejar “aspectos

relacionados con los trámites, circuitos administrativos, recaudación y distribución de fondos y otros recursos”. En el capítulo 1 nombré las características financieras de la *casa hogar*, lo que permite entender realmente la dimensión administrativa que comúnmente se relaciona sólo con elementos a grandes niveles financieros y pocas veces con trámites, informes y manejo de la información, en *Ayuda y Solidaridad* y en mi función como coordinadora ha resultado un manejo dimensional necesario y debiera transmitirse de la siguiente manera, como sugerencia para que todos los actores ejecutaran correctamente y dieran el valor de su trabajo:

- a) Cada proyecto educativo e institucional tiene una vigencia en el apoyo económico y es temporal.
- b) Todos los donantes que los financian piden rendición de cuentas, por tanto, debe haber resultados cuantitativos y cualitativos
- c) Los resultados cualitativos y cuantitativos en un 90% de las veces dependen de los informes que se le solicitan a cada área (estadísticas, aplicación de recursos, facturas, cuadros comparativos).
- d) La respuesta a cada donante debe estar dispuesta en todo momento pues son los encargados de financiar, por lo que cada actor debe estar conciente de que algunas veces esto implicará la ruptura de una rutina en su quehacer dentro de la institución
- e) La institución al declarar sus estados financieros y manejarse en Transparencia debe declarar y comprobar cada peso que ingrese a la institución, por lo cual todo recurso tiene un valor más elevado de lo que parece.
- f) Todos los sueldos dependen de donativos, por lo que cada área debe comprender que su trabajo tiene un valor agregado (atención de calidad) y responsabilidad de responder con resultados
- g) Educar a las niñas es también enseñarles a administrar y nosotros como formadores también impactamos con el ejemplo.
- h) Cada expediente individual solicitado o reporte de las niñas, adolescentes y jóvenes tiene un sentido relevante pues se refiere al orden e importancia de la sistematización del trabajo de cada área ya sea educativa y administrativa, incluso lo requerido por instancias como DIF, donante, Ministerio Público, etcétera.

Habría que decir también que entonces la relación de la dimensión administrativa con la dimensión económica es estrecha. “Por lo que la dimensión económica no sólo va incluir la recaudación un gasto o inversión (...) implica la distribución de recursos, su aprovechamiento, su cuidado” (Alfiz, 1997, p.93)

A causa de esto, los trámites implementados tanto desde mi área como son los *formatos*, los *informes* y *expedientes* son necesarios, (eso se lo debe fuertemente a uno de mis grandes apoyos, el *área de operaciones*); los *cuadros de seguimiento*²², aunque parezca burocráticos marcan un orden, valor del trabajo y una correcta administración lo que puede abrir puertas de financiamientos importantes para poder llevar a cabo las tareas educativas y de formación. Aunque en algunos momentos se arrojen conflictos por el poder que representa el manejo y administración de los recursos se debe entender que hay una lógica relacionada con el modelo de atención con el que cuenta la casa hogar.

Para poder tener resultados, sistematización de la información y seguimiento como lo he mencionado, requiero de un equipo de trabajo por lo que explicaré brevemente en los siguientes apartados las funciones de los puestos que dependen de mí y a su vez los ubicaré en el programa de atención a los pertenecen. Posiblemente esto se relacione con la dimensión organizacional antes tratada y con el resto de las dimensiones, al mencionar los actores y sus objetivos se entenderán como los recursos humanos, pertenecientes a la dimensión administrativa, al nombrar sus programas se tratará la *dimensión pedagógica* para al final cerrar con la dimensión *socio comunitaria*.

Dimensión pedagógica- didáctica. Breve explicación del modelo de Intervención social de Ayuda y Solidaridad con las Niñas

La dimensión pedagógico- didáctica incluye a aquellas actividades que definen a la institución educativa, para Alfiz (1997, p.31) es la que incluye “los propósitos, los contenidos (...), a la

²² Instrumento electrónico que implemente para saber conductas, situaciones, avances o estancamientos de cada proceso.

concepción del alumno y docente, de aprendizaje: a la relación pedagógica; a la conformación de un vínculo con el conocimiento; a las estrategias didácticas y a la evaluación”. Favorece, por tanto, según Frigerio (1996, pp.69-70) a “la especificidad de los establecimientos educativos constituyendo a las actividades de enseñanza y de aprendizaje y de aprendizaje en su eje estructurante, actividad sustantiva y específica, de la enseñanza, aprendizaje, (...), las metodologías, el contrato didáctico”.

En el caso de la *Ayuda y Solidaridad*, lo anterior se esclarece en lo siguiente, la casa hogar atiende a niñas, adolescentes y jóvenes, marca en ellas la posibilidad de concluir e en la casa hogar su licenciatura y formar las bases para el desarrollo de la vida autónoma. Por lo que para facilitar lo ofrece programas que hablan de una atención integral y que a continuación se describen:

Programa salud.

Salud emocional. Incluye *al área de psicología* en sus formas de atención grupal e individual ya sea de manera interna con la atención de cualquiera de los dos psicólogos internos o bien con terapeutas externos que generalmente son especialistas en abuso sexual, orientación, tanatología y violencia. Actualmente el área se beneficia con el trabajo de practicantes profesionales de la Universidad Iberoamericana y la Universidad del Colegio Salesiano para trabajo grupal de niñas como del equipo.

Salud física donde el *área de enfermería*, es la encargada de garantizarla, esta área otorga atención directa e inmediata de primer nivel, encargándose de buscar espacios adecuados para la atención según las necesidades: optometría, ortopedia, atención dental. Además, gestiona diversos apoyos, busca que toda la población esté integrada a la gratuidad en los hospitales pediátricos, integra a las niñas a programas sociales en el tema dental como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) y la Universidad Tecnológica UNITEC. Da seguimientos a aspectos generales de salud además de llevar expedientes individuales de cada niña.

Programa formación.

En dicho programa se encuentra la distribución de acciones en la formación, conviene subrayar la existencia dentro de este programa de distintos tipos de formaciones que aunque se distinguen, están relacionadas y se combinan, para facilitar la comprensión menciono cada una:

Formación académica.

A cargo de garantizarla se encuentra el *área de pedagogía* que se encarga de colocar a todas las niñas en la educación formal, además lleva a cabo actividades de seguimiento para nivelar o regularizar a las niñas en sus aprendizajes. El objetivo es que cada niña alcance su máximo nivel de acuerdo a sus capacidades e intereses.

El área está dirigida por una coordinadora de la que dependen una pedagoga, la encargada de ludoteca, becarias (carrera de pedagogía) y encargada de la atención de neuroaprendizaje. Se incluye coordinación de actividades de manera que se pueden planear los talleres de pintura, baile, orquesta, coro, salidas culturales y recreativas. Los apoyos diarios enfrentan dificultades propias de la falta de estímulos, atención al desarrollo de cada niñas o adolescente. El área se vuelve la extensión de la escuela formal, donde buscan resignificar la educación y convertirla en un motivo de vida en las niñas.

El tema de la transformación de los saberes en contenidos escolares implica una reflexión profunda sobre la transposición didáctica, es decir sobre la manera de realizar es transformación. Pero al menos es necesario llamar la atención acerca de los contenidos escolares son tales y si y solo sí han sido seleccionados para serlo (Alfiz, 1997, 42).

En ocasiones esta área se enfrenta a dificultades que enfrentan las niñas consecuencia de la atención que se les brindó con anterioridad, sin embargo, hay que enseñarles a saber resolver, buscar la información, orientar y formar el hábito de realizar la tarea. A veces, el desconocimiento o no dominio de conceptos o procesos que debieron aprender en ciclos escolares anteriores atrasa la actividad en las tareas.

Es por tanto importante distinguir que trabajar con cada niña, adolescente o joven implica saber que existen distintos tipos de contenidos, “los conceptuales que hacen referencia a los hechos y

a los conceptos; los actitudinales a las actitudes y valores, y los procedimentales a los procedimientos y estrategias propias de cada área de conocimiento”. (Alfiz, 1997, p.42). Al identificar esto en cada proceso, los formadores en la casa hogar pueden comprender la complejidad de estar educando a las niñas y adolescentes pues en cada momento dentro de la dinámica diaria ocurre una construcción y deconstrucción cíclica que impacta en el éxito de cada plan de vida.

Formación Humana

Donde se busca en la atención favorecer el desarrollo físico, intelectual y espiritual de cada niñas, adolescente y joven. En la cotidianeidad se encuentra la necesidad de remarcar la población el cuidado y conocimiento de su cuerpo, la construcción de valores como el respeto, el amor, la solidaridad, la y la honestidad, la formación de una fe, de reconocerse como individuo capaz de alcanzar sus capacidades máximas. Las niñas y adolescentes pueden construir un plan de vida que les permita acomodarse en la sociedad siendo autónomas y responsables. Se busca además en esta formación que comiencen con aspectos básicos como la formación de hábitos:

- Cuidado de su espacio y cuerpo: cada niña debe aprender a realizar sus aseos, barrer, acomodar, la cama, lavar, trapear, limpiar, bañarse, cepillarse los dientes. Se les da seguimiento para enseñarles a lavar sus dientes, a tomar el baño diario, a limpiarse correctamente, saber usar sus toallas sanitarias y hacer registro de su ciclo menstrual, cuando reciben algún tratamiento tanto psiquiátrico, psicológico o médico se busca acercarlas a la introyección del por qué hacerlo.

Formación Laboral

Esta formación busca facilitar el desarrollo de las competencias laborales a fin de ser autosuficientes por medio de trabajo acorde a sus intereses y que no afecten todas sus esferas de formación. En este aspecto la casa está comenzando a solicitar y acompañar a las adolescentes en la capacitación de alguna actividad que les permita adquirir y desarrollar habilidades para cuando egresen o antes puedan contar con algún empleo digno. Por ejemplo, toda una generación en el año 2018-2019 pudo capacitarse en masajes. En la fase de luciérnagas se realiza un acercamiento a un primer empleo para poder acercarlas a un espacio que les demanda

responsabilidades, el valor del dinero y su administración. En una segunda fase se solicita a las adolescentes y jóvenes contar con un empleo que les otorgue las prestaciones de ley y que además les permita combinarlo con escuela formal. Es importante mencionar que se les solicita comiencen un ahorro para que en el momento que deseen egresar puedan llevarse una base para poder comenzar la vida independiente.

Formación familiar

La formación familiar permite fortalecer vínculos con las personas más cercanas (padres, abuelos, tíos y hermanos) a través de la promoción de relaciones sanas y del establecimiento de las condiciones necesarias para que, en su caso, las niñas regresen al núcleo familiar bajo un marco de derechos. Para ello se trabaja con las familias según sea detectado el tipo de atención y caso. Tanto en un plan de vida familiar que debe incluir mejora en el aspecto económico, psicológico y emocional, en hogar, educación familiar, etcétera como en el registro de la constancia y responsabilidad que demuestra cada familia. Además, se cuenta con un programa de psicología que permite dar acompañamiento a las familias para conseguir mejores resultados. Este programa es ambicioso y aún requiere crecimiento. Mensualmente la casa hogar lleva a cabo un encuentro familiar, donde previamente se charla y se capacita con los miembros de la familia para poder impactar en los procesos de las niñas y adolescentes, se busca sumarlos a la misma línea de formación pues se tiene claro que en algún momento se de una reintegración, donde las niñas necesitarán seguir formándose con los mismos lineamientos, se dice que hay que “cerrar filas” para sostener cada proceso.

Actividades psicopedagógicas

El fin de las actividades en el último año y medio es hacer que cada actividad cuente con un contenido psicopedagógico para fortalecer a la población. Por lo que se planean actividades diversas que incluyen orquesta, coro, pintura baile, natación muay thai, arte, bordado, además de actividades recreativas, culturales y deportivas, todas beneficiando el desarrollo de habilidades, todas las actividades están organizadas y agendadas por uno más de mis apoyos del

equipo *coordinación de actividades*, para poder llevarlas a cabo se requiere revisar prácticamente la agenda de cada niña pues no todas las actividades son grupales.

Aunque no depende únicamente de mí pues confluyen varios actores se encuentra el ***Programa casa-hogar***, que se refiere a brindar el espacio de vivienda, vestido, calzado, y comedor a las niñas, adolescentes y jóvenes, aquí se pueden encontrar la encargada de *procuración de fondos*, la persona de *donativos en especie*²³, los encargados de bodega, limpieza y cocina, sólo los dos últimos dependen de la persona coordinadora *de operaciones* que nombraba como mi mano derecha y quien enlaza para cubrir dichas necesidades básicas de asistencia.

Dimensión Socio-comunitaria en Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle I.A.P

La dimensión socio-comunitaria referida al vínculo con la comunidad, participación, trabajo en conjunto tiene que ver con un conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades del establecimiento, y de representantes del ámbito en el que está inserto el mismo.

En este sentido en la *casa hogar* se llevan a cabo estrategias y actividades que buscan promover la participación, como coordinadora me enfrento que algunas veces estas parecen ser vistas como imposiciones, sin embargo, permiten generar lazos de apoyo, se realizan con temporalidad.

Algunos ya comenzaban a llevarse a cabo en otro propuse formas de trabajarlo y en varias se ha decidido en conjunto implementarlas:

Seguimiento de casos. Se tienen juntas con el equipo educativo semanalmente para definir cada proceso de las niñas o bien solicitar apoyo para alcanzar la atención digna e integral que ofrecemos: *Junta Catarinas, Junta Mariposas, Junta Luciérnagas.*

Discusión de caso para ingreso. Participa todo el equipo educativo que evalúa a alguna candidata de ingreso, se invita a las *coaches* del posible piso a ingresar, cada área aporta sus

²³ Se refiere a todos los donativos que llegan como utensilios, jabón, ropa, zapatos, comida, etcétera.

resultados y opiniones, la coach puede preguntar dudas de cómo se puede trabajar a la niña si resulta perfil. Para que resulte perfil, el equipo debe estar de acuerdo en un 80% para asegurar que *somos la casa para la niña*, es decir saber que vamos a ayudar verdaderamente a los casos para asegurar una atención correcta,

Discusión de caso para egreso. Para este tipo de decisiones se lleva a cabo una junta para saber si estamos de acuerdo en la decisión que se puede originar por ruptura grave de reglamento, porque se haya detectado un estancamiento en el proceso o porque la niña o adolescente se ha mantenido en *semáforo rojo* lo cual implica que no ha respondido a las instrucciones, su conducta la pone en riesgo o pone en riesgo el bien común o muestra poca disposición de trabajo.

Club de Netas. Semanalmente las coordinaciones y Dirección tienen una junta para determinar decisiones generales, seguimientos que requieren a todo el equipo, saber situaciones administrativas o requerimientos de proyectos para poder llevar a cabo trabajo y generar resultados.

Staff Meeting. Mensualmente se llevan a cabo juntas para informar a todo el equipo los avances como institución, festejos a realizar, actividades que requieren el apoyo del equipo, resultados de proyectos, solicitud de apoyo para beneficiar la procuración de fondos, actividades de integración. En este Staff se reconoce al empleado del mes, que se destaca por mostrar los valores institucionales, ser proactivo, solidario, puntual. También en esta junta se festejan los cumpleaños de las personas que cumplieron en el mes, haciéndoles un pastel y amenizando con “sus mañanitas”

El trabajo en la *casa hogar* significa atender las problemáticas sociales que actualmente suceden, pobreza, abuso sexual o violaciones, consecuencias de omisiones de cuidado por las jornadas largas de trabajo y poca paga, madres jóvenes con dos o más hijos, adicciones dichas problemáticas caracterizan a las familias o directamente a las niñas o adolescentes que atiende *Ayuda y Solidaridad*. Esas mismas problemáticas requieren seguimiento en el aspecto jurídico que refieren todos los casos para nivelarlos en sus documentos básicos o bien hacer denuncias o seguimientos ante DIF, Ministerio Público o Agencia correctos, el área jurídica junto con

trabajo social son las encargadas de enlazarse con instancias externas las cuales también nos canalizan casos para que comencemos proceso de atención.

La *casa hogar* se convierte en un apoyo importante de esas instancias pues ayuda a atender casos antes las demandas por atender a las víctimas de esos delitos, sin embargo, al hacerlo se enfrenta con barreras burocráticas que retardan la obtención del seguimiento adecuado que las niñas y adolescentes requieren, fenómeno que es real y lamentable. Es de esa manera en que la institución enfrenta las demandas o participa en las soluciones, ante las exigencias y los problemas que recibe del entorno social

Año 2018- 2019. Toma de decisiones y situación actual visión desde la coordinación de programas.

He enfrentado muchos retos desde mi toma de puesto a la fecha, de alguna manera me enfrenté con hacer y procurar la sensibilización que podíamos modificar la forma de trabajo anterior de manera que se buscara el delegar las responsabilidades, dificultad que yo también tuve pues estábamos acostumbrados a “resolver”, a consultar cada acción y estar al disponibles todo el tiempo. En alguna de mis pláticas con la nueva directora se me pidió revisar la forma de trabajo y aclarar las funciones de manera que me “volviera los ojos y la extensión del brazo de la directora” con la confianza que la experiencia me serviría para tomar decisiones correctas y buscara a encaminar hacia un trabajo horizontal y no vertical al cual estábamos habituados, con esto se pedía obviamente continuar con el cumplimiento de la misión.

La construcción y modificación en la forma trabajo por tanto en la gestión fue difícil y aún me atrevo a mencionar que actualmente requiero pensar y aplicar medidas para mejora, comenzando con la simple comprensión de lo que representa en la *casa hogar*, tal como lo estableció Ethier (citado por Frigerio, 1997, p.16):

la complejidad de la gestión educativa se relaciona con el hecho de que la misma se encuentra en el centro de tres campos de actividades, necesariamente articulados e intersectados: el político, el administrativo y el profesional en la que se incluye la gestión institucional” (Ethier, G,1989);

es decir, la tarea de gestionar debería tener una forma racional analizando todas las esferas, cada decisión hoy aprendo y entiendo, debe contemplar dichos campos

Al buscar la formación y trabajar en la *parte educativa* de las niñas adolescentes y jóvenes no debo de separarme entonces de tomar en incluir todo lo que representa la casa hogar como organización, prepararme teóricamente de manera continua para conectar aspectos organizacionales, administrativos y de gestión institucional para favorecer todos los recursos con los que cuento humano, financieros y recursos que favorezca la gestión de lo que pretendemos formas y el cómo (gestión curricular).

Coordinación de Pedagogía. A unos meses de tomar el cargo la pedagoga encargada solicitó su renuncia, pues mencionó era una carga muy pesada y consideraba que no cubría las expectativas que se le estaba requiriendo. Por lo que pensando en la mejor candidata para cubrir dicho puesto antes de buscar entrevistar a personas externas y con la experiencia vivida en entrevistas para buscar a mi apoyo, propuse a la *ludotecaria* en el puesto, fui cuestionada por haberlo hecho sin hablarlo previamente con la directora, sin embargo, se estuvo de acuerdo después, pues la persona contaba con la motivación, expectativas de crecimiento y aplicación de conocimientos pedagógicos. Aspecto que fue un acierto pues el área actualmente ha crecido contundentemente. En la decisión aprendí la importancia de seguir las líneas de comunicación adecuadas, debo tomar decisiones continuas, algunas sí deben consultarse con mi dirección antes de hacerlas.

Psicología. Con unos meses en el puesto la ludotecaria la responsable de dicho espacio conforma el equipo y se entrega, al puesto de psicología se plantea la división de toda la población para la atención correcta, para poder delimitar, este equipo comenzó también a referir a personal con sesiones psicológicas con terapeutas externos de acuerdo al enfoque que consideraban convenía a cada uno. De aquí se derivó el psicólogo que actualmente lleva mi caso, con más de año y medio de terapia semanal. Se rescindió el contrato al psicólogo que ya estaba en el área al no beneficiar el trabajo en equipo. Actualmente se continua con dos psicólogos que también se encargan de las especialistas.

Coach educativas. En este equipo hice un ajuste de acuerdo al perfil estructuré a *coach de apoyo*, *coach titulares*, y *coach senior* (este último fue una sugerencia de mi directora) y de pensar que se podría facilitar el seguimiento con las coaches sobre todo los fines de semana que no estoy en la *casa hogar*. En ella puedo delegar algunas intervenciones se pretende también que este puesto me ayude a enlazar el área de psicología, sin embargo, aun requiero afinar este puesto para tener mayores resultados.

Enfermería. Este puesto ha tenido dos cambios para complementar el trabajo de una enfermera que tiene una experiencia de 20 años muy valiosa. Durante las entrevistas para filtrar a candidatos, fue muy difícil la búsqueda pues la intención en la mayoría de los candidatos era colocarse en la *casa hogar* en lo que encontraban una “plaza” en el sistema de salud público. El primero en colocarse no mencionó que sólo estaba esperando unos resultados y dejó la institución a los cuatro meses de haber ingresado. Este tipo de decisiones afectan los procesos y planeaciones en la institución pues se realizan pausas y la adaptación al sistema se tarda. La segunda persona ha conseguido mantenerse en el puesto por más de un año. En ella se accedió a un ajuste de horarios para que complementara situaciones personales, esta área está gestionada para que haya cobertura los siete días a la semana. Unos de los logros obtenidos en esta área con este equipo es la sistematización de la información, construcción de instrumentos de seguimiento y de base de datos, la estabilidad se ha alcanzado, ahora se busca agregar nuevos proyectos que se extiendan a las familias y a empleados de la *casa hogar*.

Trabajo social. Junto con la trabajadora que hoy tiene nueve años en la institución se integra una coach con Licenciatura en Trabajo Social, como plan de carrera se tomó esta decisión para mejorar la gestión en el área y poder fortalecer el equipo, ella también se encarga tb. Del proceso de *Quetzales* (vida autónoma). En esta área se dio *luz verde* a muchas propuestas que ambas generaron en conjunto desde la formación de expedientes, los seguimientos de las familias, las visitas domiciliarias en diversos periodos (inicial, medio- de avance y de egreso), se comenzaron a trabajar estadísticas de origen de la población, lugar de procedencia, perfiles e historias de vida.

Población atendida. En esta fase se han constituido con apoyo del equipo, nuevos perfiles para cada uno de los pisos. La fase de vida autónoma recibió su nombre y se distinguieron dos

posibilidades *Gaviotas* y *Quetzales*, en la primera me dediqué a realizar el reglamento junto a la persona que comenzó hace 6 meses está en cobertura, pues se decidió rescisión del contrato de la persona que había permanecido por alrededor de una década y que había mostrado resistencia a algunas medidas además que había empoderado de forma negativa a las jóvenes a su cargo de manera que la dependencia hacia la casa hogar fue muy marcada. Los resultados en sus últimas jóvenes fueron catastróficos, los aspectos básicos y valores se habían trasgredido y sobre todo el objetivo del programa se había diluido.

Poder, conflictos y ajustes

A pesar de hace ya casi un siglo que Makarenko estableció una pedagogía colectivista los aspectos comunes de la formación y el papel de quien dirige un espacio pedagógico muy concreto el de una *casa- hogar* siguen encontrándose en la relación diaria del equipo de *Ayuda y Solidaridad*, a quien relaciono con esta experiencia, los problemas propios de cada fase, las actitudes, las actividades los *conflictos*, *los retos*, *las reglas o régimen* en la educación, el comprender y “leer” a las niñas y adolescentes, todos ellos confluyen hacia una misma intención a pesar de cualquier avance o aportaciones recientes hay una esencia básica por lo que “debemos hablar no sólo de la formación profesional(...) sino sobre la educación de un nuevo tipo de conducta, de los caracteres y conjuntos de rasgos de la personalidad que se necesitan, no hay nada eterno ni absoluto en nuestras tareas” (Hernández, 1985,pp. 139- 140).

Al revisar la pedagogía de Makarenko en su experiencia se encuentran identificadas las dimensiones de análisis planteadas en este trabajo, lo que me permite comprender que la pedagogía se transforma y se va adecuando a los contextos y necesidades del mismo, que al ser tomados en cuenta facilitan la labor , en la *coordinación de programas* no sólo se debe confiar de la experiencia propia sino se debe considerar a los otros y tomar seriedad que cualquier ajuste requiere ser estudiado, hay que mencionar, que a pesar de esto, cuando dirigimos o somos parte del equipo de conducción podemos estar frente a pequeños o grandes *conflictos* que pueden marcar el camino que tomará la institución “ya que inciden de forma determinante en la

conducta de los miembros de las organizaciones y en el grado de eficiencia institucional (...),son inherentes al funcionamiento” (Frigerio, 1996,p.61) de la misma.

Lo mencionado hasta aquí tiene sentido pues lo relaciono con mi *gestión como coordinadora de programas* pues me he enfrentado a *conflictos como* las resistencias al cambio, aspectos que se debían a una cultura institucional muy marcada y sólida.

Reconozco que cometí errores en mi intención de integrar y mantener al equipo educativo con el que ya se contaba, no di peso a la necesidad de buscar cambios contundentes para lograr cambios en la población atendida ni me detuve a hacer un análisis del cómo recibía el puesto y cuáles eran las necesidades a atender, intenté mantener la misma forma de trabajo con la ceguera institucional que de alguna manera construí, venía con esa prisa de atender y resolver en el inmediato, me dediqué en gran parte a atender las necesidades del equipo y perfilarlos. La dificultad radicaba en que yo ya contaba con la población a atender.

A unos meses de tomar el puesto de *coordinación de programas* me di a la tarea de revisar lo que se tenía en la organización y planeación, mi tarea inicial fue equilibrar las horas de trabajo pues si se trataba de dar un trato digno a las niñas y adolescentes debía ocurrir lo mismo con las personas que estarían a mi cargo, pues en un principio encontré un desequilibrio en el trabajo y un equipo cansado. Por ejemplo, había personas que trabajaban 40 horas a la semana y quienes se enfocaban a trabajar hasta 58 horas, equilibré los horarios, aspectos que me costó trabajo pues debí dar cobertura en la casa de manera que la población fuera atendida pero a su vez contar con un equipo con jornada laboral respetada²⁴.

Estuve observando en campo la forma de trabajo del equipo educativo y comencé a tomar decisiones, también considerando las opiniones del equipo de trabajo incluida las otorgadas por la *Dirección*.

²⁴ Aunque se debe mencionar que en ocasiones es normal dar mayor tiempo, la demanda de atención a veces sobrepasa y cuesta marcar un límite de tiempo con las niñas sin embargo, sé debo trabajar en la firmeza de las reglas y cada uno es responsable de hacerlo.

Por lo que gestioné algunos ajustes para transformar al equipo para que resultara la conformación ya mencionada.

En el modelo el equipo directivo decidió marcar un decálogo de trabajo y considerar la disciplina positiva, se recibió un taller para conocerla, destacando que se sumaba a trabajar con un enfoque de derechos humanos; el decálogo se construyó en equipo sin embargo se detectó que al equipo le costó adaptarse y aplicarlo, hubo una confusión entre flexibilidad y permisividad sucedió tanto con el trabajo con las niñas como con los propios adultos, lo que trajo como consecuencia que la disciplina se ablandara costó varios meses hacerles ver que no era lo mismo que había una diferencia. Hoy algunos elementos aun se les dificulta, mi tarea es hacer que se sumen a manejarlo.

De igual modo sucedió con varias de las actividades o reglas propuestas donde ya se hablaba de una forma de cambio, recibí frases de algunos actores principalmente de algunas de mis *coach* con años de experiencia que decían “eso no va a funcionar” “es que antes eso no se preguntaba” “las niñas van a hacer lo que quieren” “es que no hay autoridad, ya no respetan a nadie”, en estas situaciones el poder que representaba cada cargo era confundido con imposición, no se leyó de forma positiva sino se interpretada con poca validez y se anulaba en la práctica, sabiendo yo que esa no era la intención. Fue muy complicado entrar con alianzas que ya se habían formado o con los elementos que seguían leales a la cultura anterior de la cual también yo provenía o que bien en la nueva entrada construyeron alianzas

podemos decir que un actor o un grupo de actores posee poder cuando tiene la capacidad de hacer prevalecer su posición o enfoque en la vida institucional, de influir en la toma de decisiones, obtener reconocimiento, espacios, recursos, beneficios, privilegios, cargos o cualquier objetivo que se proponga (Frigerio, 1996, p.59)

Mis primeros meses en mi intervención careció de evaluaciones escritas que pudieron haber ayudado al encuadre y al encaminar la nueva forma de trabajar, faltó el hacer consciente a mi equipo que su *grado de expertez* era muy útil sólo requerían transformarse, me faltó pericia y abuse de querer trabajar con las voluntades pues no conté con varias de ellas.

Está claro que no sólo los conocimientos y la experiencia de algunos *actores* es importante, pues se tradujeron en un poder que dañó al equipo y su construcción en la nueva fase se vio afectada, pues pesaron más las individualidades. Hubo personas que actuaron con rechazo a cualquier medida y otras que a pesar de la experiencia actuaban con temor, al grado de ocurrir más enganches con algunos casos de la población que atendíamos de alguna manera el hecho de combinar emociones tanto de cariño, como de rencor, amor, odio sin limitarlo fue un grave problema y Makarenko también lo vivió en su práctica con sus educadores “ considero que este cariño inspirado por el pedagogo por su propia satisfacción constituye un delito” sin duda algunos elementos cayeron en dejarse llevar por temas personales y en la colectividad eso no tiene cabida como recupera Hernández a Makarenko y la educación colectivista: “una colectividad de educadores unida por un criterio común, por una misma convicción, por la ayuda mutua desprovista de celos y envidias, libre de cacería individual u personal (...) sólo una agrupación así es capaz de educar”. (1985, p.120)

Algunos miembros de mi equipo con el que empezaba mi gestión no se habían apropiado de la nueva misión y visión institucional.

Ahora he comprendido que puedo apoyarme de las *cabezas de área o coordinaciones*, debo confiar en mi equipo, delegar correctamente, aclarar tanto con las coordinaciones como quienes están a mi cargo, todos deben estar abiertos a la crítica y a la adaptabilidad en las nuevas formas establecidas, para poder junto conmigo motivar y fortalecer al resto, no quiere decir con esto que mi ejercicio y forma de gestión sea utópica, sólo requería de orden y trazarlo tras años de cultura familiar era un gran desafío “A su vez, el equipo debe ser flexible, permitir y favorecer la autonomía y enriquecerse con ella. Tener criterios comunes y confianzas mutuas, sentir el respaldo de los compañeros y la posibilidad de recurrir a ellos” (Alfiz, 1997,p.147). También sé que todos somos necesarios, pero ninguno es imprescindible.

En la formación integral como con Makarenko se asocia con la disciplina una educación adecuada, con un sistema educativo con todas las influencias que actúan sobre el niño, el régimen como medio, el cual no debe ser inmutable ni permanente debe ser a la línea del orden, que es el medio y debe contar con un fundamento racional, accesible a los niños y adecuado al objetivo. Además de la aplicación constante del régimen, como la precisión y debemos entonces

mi equipo y yo no admitir excepciones salvo en caso que sean realmente necesarias y provocadas por circunstancias importantes.

Gestión participativa actual en ayuda y solidaridad.

Al asumir mi cargo me convertí en una *coordinadora de programas* que se dedicó a escuchar necesidades y tratar de resolver. Busqué el equilibrio en la carga de trabajo, realicé diversas acciones que quizá pudieran representar aspectos no notables.

De alguna manera busque construir un equipo con trato justo donde no sólo trabajáramos donde cada quien creía conveniente, de alguna manera no estaba lejos de recordar que un equipo es “un conjunto de individuos que interactúan articulando sus acciones, compromisos y responsabilidades en función de un objetivo común”. (Alfiz, 1997, p.146).

Decidí ser abierta a escuchar opiniones y reconocer sus saberes, la decisión en los procesos se comenzó a dar en conjunto. No fue evadir responsabilidades fue integrar a los actores, fue la manera de trabajar en la colectividad. Sin embargo, el procurarlo en ocasiones ha resultado en generar un escenario donde también se llegan a confundir entre la corresponsabilidad, el delegar y el trabajo en equipo.

La vida diaria en Ayuda y Solidaridad con las niñas de la Calle I.A.P.

Muchas veces a todos los que trabajamos en la *casa hogar* donantes o supervisores preguntan cómo es un día común en la casa hogar, como *Coordinadora de Programas* la mayoría de las veces respondo “depende el día que me preguntes”, quizá debiera de dar más orden a mis ideas y responder, el modelo institucional marca una formación integral lo cual implica llevar una serie de actividades que se acomodan de acuerdo a los días de la semana y a la logística que establecen algunos donantes cuando nos facilitan apoyo como profesores, talleristas o recursos para conseguirlos.

Desarrollar un modelo, aplicarlo y llevarlo a todos los actores es una tarea indispensable desde mi puesto como *coordinación de programas* pues debo darle sentido, validez y fuerza a través

de todos los elementos pero sobre todo en conjunto con todos los actores que participamos en la vida institucional, por eso se debe tener en mente que al realizar una labor de gestión como es en mi caso, uno de mis ejes es considerar como mencionan Gimeno Sacristán y Pérez Gómez que

los centros (escuelas) en tanto organizaciones, definen un ethos de conducta en las más variadas facetas de comportamiento: cómo comportarse físicamente, uso de lenguaje, hábitos de limpieza, utilización de las instalaciones y materiales, optatividad- obligatoriedad de determinadas actividades normas de comportamiento social con directivos, profesores y compañeros, relaciones entre los sexos, con minorías étnicas o religiosas, regulación de salidas al exterior y comunicación con el mundo externo, tiempos de ocio y de trabajo, ponderación desigual de diferentes momentos del día, la semana etcétera” (Alfiz, 1997,p.16)

contando con esto entonces podré reflexionar y reconstruir acciones cuando sean necesarias con más posibilidad de que sean llevadas a cabo si lo combino con habilidades propias de un *agente de conducción* de un líder.

Empezaré por tanto a explicar la rutina de la *casa hogar*, ésta normalmente se lleva de la siguiente forma: las niñas son levantadas por las *coach de noche*, todas deben cambiarse y prepararse para sus días, cuando es temporada de clases, colocarse el uniforme, peinarse, bajar a desayunar, cepillarse los dientes y prepararse para salir a las 6:30 de la mañana en las rutas escolares, las cuales como su categoría lo enuncia, las lleva a sus centros escolares para entonces derivarse distintos horarios escolares de acuerdo a la modalidad escolar, por seguridad no puedo nombrarlas sin embargo, por las tardes se les recoge a todas para llegar a casa, cambiarse por ropa de casa y bajar a ingerir sus alimentos, un par de ellas participan en el lavado de trastes después de la comida, enseguida se suman al *club de tareas* donde se les da acompañamiento por el área de pedagogía, coach educativa, becarias y voluntarios, según el nivel y horario de escuela se van retirando según el día de la semana a diversos espacios.

<i>Día</i>	<i>Actividad constante</i>	<i>Participantes</i>
<i>Lunes</i>	<i>Buen Pastor: Formación de Valores</i>	<i>Catarinas</i>

<i>Martes</i>	<i>Percusiones</i>	<i>Mariposas y luciérnagas</i>
<i>Miércoles</i>	<i>Coro</i> <i>Baile</i>	<i>Mariposas y luciérnagas</i>
<i>Jueves</i>	<i>Taller de espiritualidad</i>	<i>Mariposas</i>
<i>Viernes</i>	<i>Natación vespertina</i>	<i>Catarinas, mariposas y luciérnagas</i>

Se realizan dos momentos de cena 6:30 p.m. cenan las niñas más pequeñas de casa (*catarinas*) mientras las más grandes continúan haciendo sus tareas, permanecen en terapias psicológicas individuales, están en sus seguimientos de salud física (consulta general, consulta dental o alguna eventualidad ocurrida), el segundo turno de cena donde entran las *mariposas* y *luciérnagas* ocurre a las 7:30 p.m. para después continuar con sus aseos de áreas comunes (salas, cocina, patio, lavandería, escaleras, comedor) y a las 8:00 p.m. comenzar a acostarse, acomodar sus cosas para el día siguiente y en algunos momentos platicar su día a día. La jornada del día termina alrededor de las 11:00 pm. Cuando prácticamente todas las niñas y adolescentes ya están dormidas; pues quizá se pueda extender por aquellas jóvenes que ya comienzan a trabajar y combinan su trabajo con sus obligaciones escolares²⁵.

Los fines de semana varían las actividades obligatorias se convierten en baile, coro, muay thai, fútbol y orquesta el tiempo restante se puede dedicar al lavado de ropa, momentos de ocio, salidas y convivencias con donantes. Aunque es importante mencionar que hay algunas jóvenes que tienen sesión individual por algunos terapeutas externos, algunas se benefician con un curso de inglés o con trabajos para poder combinar sus obligaciones.

Un domingo cada fin de mes se tiene *el encuentro familiar*, espacio donde se dan pláticas o talleres a los padres de algunas niñas, los temas se distribuyen en el equipo educativo según el interés y los conocimientos para impartir la sesión. Al final los familiares pueden convivir con

²⁵ Requisito indispensable para trabajar en la fase de vida autónoma *Quetzales o Gaviotas*

las niñas y adolescentes por rangos de tiempo acorde a su proceso con supervisión, libre o convivencia externa con permiso y responsiva debida.

Las responsabilidades del equipo de trabajo es que dichas actividades se lleven a cabo, por lo cual cada uno ejerce funciones, desde ser los responsables de las sesiones, de hacer que se cumplan los horarios, de contar con los materiales necesarios, de atender integralmente a las niñas y adolescentes. Los días entre semana también incluyen juntas con el equipo para tratar cada caso.

Organización de actividades del personal educativo

Las coaches educativas deben verificar continuamente las actividades programadas, las sesiones psicológicas los talleres, las clases de música o baile para hacerlas cumplir junto con las acciones que implican la formación de hábitos (cepillarse los dientes, realizar los roles de limpieza, lavar la ropa, acomodar sus cuartos, bañarse y comer).

Las enfermas deben atender a las niñas según un pase de emergencia (manejado con tres colores y con el numeral según el carácter de la necesidad), gestionan con los donantes e instituciones los servicios que requieren la población, algunas atenciones se dan de forma general otras de forma particular (de acuerdo a lo detectado).

Los psicólogos distribuyen su jornada entre juntas, sesiones individuales y seguimientos con algunas familias, tienen la obligación de estar en contacto con terapeutas externos y con el psiquiatra que acude una vez a la semana.

Todas las áreas tienen la obligación de realizar sus reportes para seguimiento y sistematización de lo que implica su trabajo. Dicha tarea no se realizaba antes porque “no tenían tiempo”

Juntas y seguimiento educativo y de intervención

Como coordinadora llevo a cabo juntas semanales con las coaches educativas de cada piso junto con las áreas de pedagogía, psicología y trabajo social, algunas veces la encargada de neuroaprendizaje es invitada para que también de algunas recomendaciones por aspectos detectados en alguna niña. La intención es dar la información, realizar planes de intervención o estar bajo la misma línea para evitar confusiones con las niñas y adolescentes.

Cuando se suscitan situaciones delicadas con los casos se llegan a realizar juntas con los participantes requeridos.

Antecedentes a las juntas semanales

En la recuperación de la gestión anterior decidí rescatar las juntas semanalmente con el equipo, sólo que ahora trabajé dándole un matiz diferente. En mi ingreso a *Ayuda y Solidaridad* se realizaban los cambios de turno donde se comentaban los aspectos más relevantes de los casos, sin embargo, con el paso de los años la dinámica y horarios de escuelas de las niñas determinaron en la antigua administración muchas modificaciones, se realizaban juntas muy largas donde participaba todo el equipo sin embargo se hacían sin objetivos claros y no se daba secuencia correcta a las necesidades que se requerían. A veces se hacían, otras veces eran demasiado extensas en cuanto a trabajar en la anécdota. Hoy trabajo en juntas con los pisos para tratar aspectos destacados ocurridos en la semana, el tiempo ha sufrido ajustes pues en un principio todo era anecdótico, recupero información y destaco temas a seguir, ahí tomo decisiones para llevar a cabo acciones, incluyo los conocimientos e intervenciones del equipo

Trabajo en equipo. La construcción colectiva y los resultados esperados

Pensar en la pedagogía colectiva es considerar e incluir no sólo a quienes se educan sino deben incluirse a quienes educan. Del equipo me ha costado obtener propuestas de solución, me he enfrentado a que en ocasiones decido y después de horas o días es cuestionada la decisión sin embargo, esto ha disminuido; en alguna exposición del equipo de *coach* de *catarinas* y ante una propuesta de trabajo me fue solicitada la recuperación de encuentros de equipo de *coach* con la *Coordinación de Programas* a partir de esto se plantearon juntas con áreas de psicología, pedagogía, trabajo social y enfermería estas decidí hacerlas de forma semanal “se transforma en fuente de aprendizajes para sus integrantes, en fuente de intercambio y trama de contención. En ámbito de análisis y producción profesional, en un lugar de crecimiento y de capacitación continua” (Alfiz, 1997, p.146).

Mi equipo de trabajo ya mencionado con anterioridad es fundamental para el sostén y concreción de resultados, cuento con perfiles, personalidades, conocimientos e historias de vida y de desarrollo que permiten trabajar con todas las niñas, adolescentes y jóvenes. Se esperaría siempre tener

la disposición al trabajo colectivo, la aceptación de las ideas de otros, la disponibilidad para ceder posiciones en función de establecer ciertos acuerdos [...]. Los diferentes puntos de vista especializaciones, conocimientos, características de personalidad permite (...) tener sensibilidad para leer diferentes señales del contexto, para compensar visiones, para confrontar y enriquecer ideas (Alfiz, 1997, p.146)

Tan evidente fue la intención de dar fuerza al trabajo colectivo que se generó el decálogo de trabajo es el siguiente:

- *La educación es un proceso largo, no un acto*
- *Toda interacción es una oportunidad para enseñarle algo a las niñas*
- *Reconozco y me responsabilizo de mis emociones*
- *Necesito estar tranquilo para educar*
- *Respetar y aceptar a las niñas con toda su historia*
- *Crear un vínculo seguro con las niñas que les permita sostenerse*
- *La validación de las emociones de la niña genera seguridad y confianza en sí misma y en su educadora.*
- *Importa más la necesidad detrás de la conducta que la conducta en sí misma*
- *El comportamiento de las niñas está determinado por la suma de los factores externos e internos, históricos y actuales*
- *Mi actuar influye en su percepción y en la mía.*

(Equipo Ayuda y Solidaridad, 2017)

Esto es uno de los ejemplos que deja hacer ver que el equipo puede trabajar en conjunto y transformar acciones para hacer crecer a la *casa hogar*. Por lo que puedo comenzar con sugerir nuevas estrategias y formas de llevar el trabajo para complementar y mejorar mi practica como coordinación de programas.

Analizar mi gestión me permite aterrizar muchas ideas y detectar mis áreas de oportunidad y de varios miembros de mi equipo.

Existe muchas estrategias a continuar y otras que debo modificar, me he clarificado la importancia de mi puesto y asumo la responsabilidad que esto representa.

CAPÍTULO 3. SUGERENCIAS DE MEJORA AL PAPEL DE LA COORDINACIÓN DE PROGRAMAS DENTRO DEL MODELO DE INTERVENCIÓN SOCIAL DE LA CASA HOGAR.

La existencia y permanencia de la *casa hogar* es un objetivo que debería sobreentenderse para quien decida trabajar en ella, por lo que se considera conveniente aclarar que su funcionamiento depende de todos y cada uno los actores, de su intención para que en su labor ayuden a conseguir resultados y logros de crecimiento, de que la actitud sea proactiva y de que sea de su conocimiento que se requiere la creación de proyectos para que se sume a acciones y se mejore a la institución impactando en la formación y atención de niñas, adolescentes y jóvenes, con esto quiero decir que el papel de *coordinación de programas*, tiene tareas varias y concisas entre ellas el poder transmitir a su equipo lo relevante de su quehacer, no quiero decir que es su única tarea, sin embargo debe identificar que en su equipo esto quede claro y sea base para desarrollar cualquier acción.

Todo esto, conlleva una reflexión profunda que derive en actuar acorde a un modelo educativo o de intervención social, Deligny mencionó al respecto “ejercicio crítico que todo educador y educadora están obligados a realizar (...) el preguntarnos y respondernos ¿Cuál es el papel del educador social? (...) ¿Cuál es mi posición frente a determinadas actitudes y políticas de la administración?” (Planella, 2015, p.28). En mi experiencia como Coordinadora no sólo de Programas sino como de Pedagogía, continuamente me llegué a preguntar el cómo podía hacer que las niñas actuaran diferente, aprovecharan la oportunidad, llegue a pensar en el equipo sin embargo, no había profundizado que va más allá de saber las cosas, se requiere políticas de gestión, de intervención y una toma de decisiones que deje claro que la misión institucional está

por encima de intereses particulares pues debe tomarse el bien común y la visión institucional para actuar objetivamente.

Quien se suma a la labor entenderá que acompañado de esto se agrega un código de ética profesional y un humanismo claro, esto implica entonces que se debe tomar seriedad del rol que ejercen en el cotidiano de las personas a quienes forman, por tanto la tarea de los formadores y trabajadores de *Ayuda y Solidaridad* no debiera quedarse en la corta visión de que es una *casa hogar* que solo practica el asistencialismo sino que va más allá, pues cuenta con un modelo y se apoya en fundamentos teóricos válidos, “ el asistencialismo es una forma de institucionalización [...] caritativo y curativo rara vez es preventivo en sus enfoques y acciones”. (González, 2010, p.41), ventaja y valor agregado al trabajo diario en esta *casa hogar*.

El pedagogo, otros profesionales y quien tenga alguna función dentro de la *casa hogar* deberán entender que se requiere un trabajo en conjunto donde la *gestión* juega un papel fundamental pues permite cumplir con la misión institucional que describe el espacio educativo y no significa perder la atención que merece cada una de las niñas, adolescente y joven para su formación educativa, mucho menos representa la persecución hacia intereses individuales, es una acción en pro de la formación de mujeres que tuvieron un contexto vulnerable y en riesgo, de un modelo de intervención social, de una formación integral.

La gestión [...] como un proceso mediante el cual se orientan regulan y ordenan las acciones de distintos actores educativos organizados institucionalmente en torno a la obtención de aprendizajes con base en la operación de una currícula que moviliza saberes, experiencias, actitudes, valores y relaciones de poder, susceptibles de ser creados y resignificados en la interacción social cotidiana (Pérez, 2016, p.18).

En este trabajo en particular está descrito la experiencia desde la perspectiva como *coordinadora de programas*, no obstante, el papel que juega cada actor en una relación con ésta retrata un trabajo en red dentro de la *casa hogar*, que también a futuro pretende compartirse o ser modelo para otras *casas hogar*.

Un trabajo en red demanda que las instituciones se conozcan y constituyan un espacio común, un vínculo donde se tenga claro el quehacer de cada una y sus

alcances y límites en la atención (...) para construir herramientas metodológicas (...) para fortalecer (...) (González, 2010, p.52).

Ayuda y Solidaridad, tiene bases suficientes y adecuadas para comenzar ya a construir una red hacia el externo, con miras al crecimiento y con la obligación de no olvidar lo que ocurre dentro de ella. Es necesario mantener las buenas prácticas, considerar la historia y hacer adecuaciones a acciones o instrumentos para contribuir al crecimiento institucional, por lo que se sugieren aspectos a trabajar en los siguientes apartados.

El clima laboral, comunicación y la confianza entre los actores de la casa hogar .- Toma de decisiones.

Como *coordinadora de programas* se han procurado hacer acciones para mejorar los resultados en la atención de las niñas, sin duda la comunicación ha sido un elemento constante en el intento de fortalecer al equipo de trabajo y por tanto impactar en la calidad de atención de las niñas para conseguir mejores resultados, sin embargo, los dos factores que se detectan entorpecen dicha comunicación y que deben trabajarse diariamente son el clima o ambiente laboral que en ocasiones se genera y la confianza que en ocasiones se confunde o se lastima.

En esta recuperación de la experiencia profesional me he permitido la reflexión de mi práctica e identifiqué algunos errores o acciones que permití en juntas o en el campo de trabajo. Hoy me permito destacar que la práctica en este tipo de roles significará considerar que en la correcta gestión se da uso a la *palabra plena* que propone Blejmar (2005) y que atribuye a un buen liderazgo y encargado de gestión, situación que a partir de ahora se debe considerar:

acerca, toca, estimula, funda un espacio de confianza más allá de las emociones que dispara. Alude al compromiso del hablante con lo que dice y pretende hacer, entre sus palabras, su pensar y su sentir. El articulador es la verdad del sujeto. Requiere de tres elementos: la intencionalidad de contribución, el escenario requerido y la competencia comunicativa (p.40).

En mi función identifiqué errores en el momento que lleve acciones de gestión, pues había mezclado las respuestas de mi equipo, queriendo tomar absolutamente a todos en cuenta, la

lectura de mis decisiones fue de “poco eficiente y con falta de firmeza” entiendo ahora, que al realizar juntas de trabajo, análisis de casos, reuniones con coordinaciones será importante distinguir como establece Blejmar (2005) que en todas las ocasiones donde se busquen acuerdos o establezcamos acciones a realizar en la *casa hogar*, existirá la probabilidad de que ocurra que mis peticiones o en las del equipo cualquiera que fuese el rol, que nuestro interlocutores confundan las indicaciones o acciones solicitadas con una queja, en mi experiencia es muy común que aspectos de trabajo los llevan a aspectos personales, cuando son simplemente observaciones del trabajo necesarias para hablar de un trabajo profesional, se debe aclarar que existe una probabilidad alta de que habrá otras personas o actores que aceptarán y se comprometerán a hacer las tareas que encomiende y debo aceptar que habrá elementos que las rechazarán o bien que van a proponer espere tiempo para que me resuelvan, pero en la gestión radica la toma de decisiones, delimitar tiempo e incluso espacio. Por lo que se recomienda en este tipo de gestiones según Blejmar (2005), no se permita la falta de respuesta de los miembros del equipo, admito que es molesto tener esto como resultado, sin embargo, sé que mi obligación radica también en decidir sancionar cuando realmente dicha falta afecta el trabajo en equipo, por lo que se considera aplicar ahora y tener claro en la práctica la identificación de:

- a) ¿A qué *actores* se tiene como participantes? Para establecer ritmo de trabajo, responsabilidades, participación y modo de dar instrucciones.
- b) ¿En qué espacio estamos? Dirección, oficina de coordinaciones, aulas, pisos, oficinas de áreas, con el fin de que las acciones permitan fluidez pues se detecta que cada espacio representa un lugar para participar, tensión o comodidad.
- c) ¿Cuál es el objetivo a alcanzar? Establecer objetivos de cada junta e intervención e incluso hacer con esto un registro de campo: seguimiento de casos, peticiones de intervención, llamadas de atención, evaluaciones, etcétera.
- d) ¿En qué momento debo llevar a cabo la toma de decisiones, junta de trabajo o recomendaciones al equipo? Determinar tiempos de respuesta de cada actor para poder realizar evaluaciones y tomar decisiones considerando opiniones y participaciones fundamentadas. Incluso aplicar reglamento o sanción oportuna alguna si es necesario.

- e) Tener previamente una lectura del clima laboral y qué está generándolo, es notorio que hay actores que se dirigen conforme el clima laboral por eso es necesario dejar clara la necesaria participación y que de las juntas y reuniones deriven soluciones no problemas. Además de poder retroalimentar de forma individual al equipo de una manera constante que puede quedar programada en algún calendario.

En la gestión y como líder con responsabilidad de mi papel *educativo la coordinación de programas* debe tomar decisiones que destaque el bien común sí de la población atendida pero también del equipo que se está a mi cargo. Como lo establece el rol esto deberá estar en conocimiento de mi directora sin significar que todas mis decisiones dependen de una consulta pues el puesto requiere autonomía también y eso el equipo debe aceptarlo, pues me he encontrado que aun piensan que me manejo con una cultura familiar cuando la forma de trabajo ya no es así.

El liderazgo y la mejora educativas sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo para todo lo que se extiende y perdure, de forma que no se perjudique a quienes nos rodean y se genere un auténtico beneficio para ellos, hoy y en el futuro (Hangreaves,2008, p.28)

Como *coordinadora de programas* y en cualquiera de las coordinaciones del equipo, la reflexión y aseguramiento de que las cosas sucedan como se plantean en las estrategias e indicaciones es una de las acciones indispensable, pues en la constancia en la que interactuamos todos los actores de la *casa hogar* si trabajamos en parcialidades el alcance de objetivos se dará de la misma forma, por eso debemos respetar el objetivo común “al trabajar en equipo se aprende y se aprende trabajando en equipo” (Alfiz, 1997, p.146).

La responsabilidad de cada actor que forma de tener una salud emocional

Detrás de cada miembro se debe considerar que hay un sujeto- una persona, en mi gestión como *coordinadora de programas* se me sugirió tomar terapia psicológica individual con el fin de saber canalizar mis emociones, encontrar un espacio de desfogue y fortalecerme como ser

humano, ahora con mi recuperación de la experiencia profesional destaco el rescate de un enfoque crítico, me posiciono firmemente que una salud emocional es indispensable cuando se trabaja en equipo y cuando se educa a otros sujetos, pues genera un conocimiento propio que te permite también aprender a no engancharse tan fácil con los procesos, ni con tus compañeros, aunque reconozco que cualquiera de los actores puede caer en eso en cualquier momento, lo relevante es no arrastrar el conflicto por días o hacia otras áreas; además en la congruencia siempre si en nuestro modelo consideran a la salud emocional como uno de los pilares que mejor que el ejemplo que sea una característica en sus elementos, “quien gestiona es el actor desde el rol, pero empujando por el sujeto que está detrás” (Blejmar, 2005,p.32).

El equipo lo integra cada elemento de trabajo por tanto se debe de ser responsable del trabajo que uno asume, “un proceso que requiere confianza en uno mismo y en su identidad y confianza en los otros, que requiere transparencia y lealtades” (Alfiz, 1997, p.146), que se apega al modelo con enfoque de derechos que no significa que las cosas. Es importante aclarar que esas lealtades son correctas cuando se realizan hacia el objetivo y cumplimiento de la misión institucional, no hacia intereses personales.

Gestionar será entonces (...). Escuchar más allá de orientar, comprender y decir, más allá de hablar (Blejmar, 2005, p.35), por ello sugiero el siguiente instrumento para poder trabajar uno a uno con cada miembro o actor de mi equipo de trabajo de manera que puedan señalarme lo que requieren de mi y lo que yo como coordinadora requiero de ellos. Es un instrumento sencillo en la aplicación que permitirá entablar objetivos de trabajo que también mejoren el clima laboral, además en su parte final asocia el instrumento que tenemos para checar avances de las niñas y adolescentes en su proceso, haciendo una semejanza en el semáforo de conducta y avance, pretendo que sea útil y sencillo. Generalmente se suele pedir a las niñas que entiendan su avance, es congruente que lo pidamos a los adultos quienes somos los que modelamos.

INSTRUMENTO 1.

Retroalimentación mensual individual con cada uno de los actores

Evaluación/hoja 1

ÁREA/ACTOR	Actitud	Proactividad	Solución de conflictos	Puntualidad
	Baja	Baja	Baja	Baja
	Regular	Regular	Regular	Regular
	Media	Media	Media	Media
	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente
	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
	Responsabilidad	Orden	Trabajo en equipo	Participación en talleres, juntas, sesiones y discusiones.
	Baja	Baja	Baja	Baja
	Regular	Regular	Regular	Regular
	Media	Media	Media	Media
	Suficiente	Suficiente	Suficiente	Suficiente
	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
	Observaciones durante la evaluación:			

Evaluación hoja 2

Devolución cualitativa:

Áreas de oportunidad:

Actividades realizadas:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

Aspectos que considera el evaluado que hicieron que no cumpliera satisfactoriamente lo solicitado.

Aspectos que devuelve el equipo de trabajo

Aspectos que requiere el evaluado por parte de la coordinación educativa.

Semáforo asignado

5 6 7 8 9 10	5 6 7 8 9 10	5 6 7 8 9 10
--------------	--------------	--------------

Sugerencias a los actores que interactúan en el equipo de trabajo en la casa hogar.

Por lo tanto mis sugerencias dirigidas a quien se desempeñe como *coordinador* o pretende entender cómo debe funcionar una *casa hogar* incluye diferentes acciones, aplicación de instrumentos y toma de decisiones necesarias; comenzando con la especificidad de que se adquiera, aprenda y aprehenda o se *empape* a cada actor del modelo educativo construido considerando con esto la identificación de la *Orientación*, el *gobierno* y los *resultados esperados* a partir de los objetivos de cada uno de los programas, aspectos que considera Blejmar (2005,p.23), situación que debo aclarar no necesariamente hará que se pierda la misión educativa.

Un coordinador en la *casa hogar* ya sea de programas, de actividades, de pedagogía, de administración y operaciones al ser parte del gobierno directivo de la institución deberá asegurarse que él junto con el equipo que coordina considere que su tarea impacta en la función educativa que se tiene en *Ayuda y Solidaridad*, son agentes que en su quehacer profesional deben considerar lo siguiente todos los días:

- a) Debe saber explicar y representar en su equipo cuál es la misión y visión institucional, de manera que lo invite y motive a tomar con seriedad el puesto a desempeñar, debe hacerle ver que no es una misión asistencialista, la *casa hogar* cuenta con todo un modelo de intervención que argumenta sus acciones teóricamente y que tiene un objetivo único.
- b) Trabajar en la formación de las niñas, adolescentes y jóvenes se inclina en *Ayuda y Solidaridad* a que cada una de ellas alcance el mayor nivel de sus capacidades, se dirijan hacia la autonomía y de forma responsable, esto requiere indiscutiblemente de una apropiación de principios, en los cuales se trabaja con aspectos relacionados con un *paradigma crítico social* que está detrás de formar mujeres autónomas capaces de actuar responsablemente con su sociedad, el cual implica según Popkewitz (1988):

Conocer y comprender la realidad como praxis, unir teoría y práctica (integrando: conocimiento, acción y valores). Orientar el conocimiento hacia la emancipación y liberación del ser humano. Proponer la integración de todos los participantes, en procesos de autorreflexión y de toma de decisiones consensuadas, las cuales se asumen de manera corresponsable. (Trujillo, 2017, p.101)

- c) Cuando se pretenda o se requiera hacer una actualización o un ajuste a la forma de trabajo o adecuaciones al modelo educativo, no se debe nulificar lo logrado hasta el momento, pues no es a contentillo de quien esté en un tiempo específico en el equipo de conducción ni debe sujetarse a criterios personales, es decir, no debe estar sujeto a ocurrencias tiene que fundamentarse, se debe sistematizar la información para que el modelo se fortalezca aún más, hay que analizar quienes son los miembros del equipo y qué características distinguen las particularidades de la población atendida.

Los métodos y las técnicas no son puros ni ingenuos; aparecen en determinado contexto histórico por alguna razón, responden a una manera de concebir la educación y la función. Es preciso hacer una salvedad: la reflexión sobre las prácticas será un elemento de mejoramiento, de toma de conciencia y cambio o reafirmación de la tarea, siempre que se contraste con otras prácticas, con bibliografía, con teorías con nuevos aprendizajes con los resultados obtenidos (...) La verdadera “actualización”, el verdadero proyecto institucional, tiene lugar, si es producto de las decisiones de los actores de la escuela, si hay participación y compromiso. (...) es imprescindible que se tenga en cuenta la contextualización, la historia (...) y su identidad. (Alfiz, 1997, p.p. 11-12)

Sugerencias para intervención directa en el campo de acción dentro de la casa hogar para el equipo. Formación e indicaciones claras y concisas

Al estar dentro de la *casa hogar* cada actor ya sea distinguido como perteneciente al área administrativa o del área educativa se convierte en una figura que participa en la formación desde la tarea o acción más sencilla, me permito hacer una analogía entre el *docente* en un centro escolar con la *coach educativa* en la *casa hogar* (en un primer momento la consideran la única responsable y no es así). Todas las figuras se convierten en un modelo para las niñas como el docente con sus alumnos, pues cada espacio en la *casa hogar* se vuelve formativo desde en sus dormitorios, comedores, espacios de atención como enfermería, psicología, pedagogía, trabajo social, oficinas administrativas en fin el espacio donde se reconstruyen sus primeros hábitos.

sus mejores estrategias suelen ser aquellas que están relacionadas con sus características personales: hay docentes que son excelentes oradores y atrapan a través de la exposición de los alumnos en su relato, mientras otros fracasarían si

pretendieran hacer lo mismo (...). La pasión por el conocimiento no puede transmitirse sin pasión, requiere un docente fascinado por seguir aprendiendo (...) que busque que cree situaciones didácticas interesantes (Alfiz,1997, p.44).

Cada coach educativa que es la de principal contacto tiene la obligación de seguir preparándose al menos en conocer el manejo de cada etapa en la que es responsable, técnicas de manejo de grupo, *rapport*, problemas e intereses comunes de las niñas y adolescentes a cargo, pero no es solo eso cada miembro del equipo debe actuar como un sostén permanente hacia cada uno de los actores para poder sacar la tarea adelante.

Comúnmente en la *casa hogar* se pide que cerremos filas eso implica dar un discurso parecido para que las niñas, adolescentes o jóvenes se sepan atendidas, escuchadas y comprendidas además de reflejar que quienes las formamos estamos de acuerdo en las decisiones planteadas, el significado de “cerrar filas” requiere también que nos comportemos acorde a la misión, es decir, todo el equipo no necesariamente sólo la *coordinadora de programas* sino todo el equipo que dirijo pues estamos interrelacionados en dicho espacio educativo.

La sistematización de las experiencias ayuda a quienes se desempeñan en ámbitos parecidos a facilitar y comprender que su labor trasciende, pedagogos como Makarenko, Deligny pueden hacernos comprender que a pesar de los años hay aspectos básicos que deben seguir actuando en la labor educativa, incluso en cada *casa hogar*, descartando con ello que se deba de manejar modelos tecnocráticos o autoritarios.

Se sugiere que las indicaciones²⁶ en la *casa hogar* dada por cualquiera de los actores deben llevarse a cabo con las siguientes características sugeridas por Makarenko en su modelo colectivista y retomado por Hernández (1985, p. 153):

No debe impartirse con grosería, gritos ni irritación, sin que tampoco parezca ruego.

Su cumplimiento debe estar al alcance de las posibilidades de la niña, adolescente o joven; no exigirle un esfuerzo excesivo.

Debe ser racional, o sea no contradecir al buen sentido

²⁶ En el modelo colectivista de Makarenko las nombra como órdenes, en un lenguaje con enfoque de derechos en la casa hogar se maneja como indicaciones

Debe ser racional, o sea, no contradecir otra orden.

Se debe tomar en cuenta que mucho tiempo se pierde en seguimientos particulares o en cosas que en apariencia debieran formar parte de los hábitos (ya sea adultos, niñas o adolescentes); las *coaches* educativas, pedagogas, enfermeras, psicólogos, trabajadores sociales o cualquier de las personas que intervienen en los procesos de la población tienen que tener presente que se debe reiterar las indicaciones, pero sobre todo identificar qué llevó a la niña o adolescente a no hacer las cosas, como estableció Makarenko, por tanto debemos identificar qué se ha hecho incorrectamente o cual es la omisión si eso es identificable quizá las tareas siguientes se realizarán o se evitarán consecuencias²⁷.

Durante los nueve años que he trabajado en la *casa hogar* he escuchado que a “algunas niñas no les hace sentido las consecuencias” y que “el equipo no responde” cuando en realidad hemos fallado en el régimen o cumplimiento del reglamento, en los límites, cuando algún valor se ve trastocado como el respeto, en particular al trabajo del otro, cuando todos estos elementos también hacen formar un ambiente de cariño y amor. En el equipo es muy importante que no se sobreponga las individualidades ni las suposiciones en la tarea que se realiza, cuando se está educando o formando a las niñas y adolescentes se deberá considerar que en su quehacer y en su obligación cada miembro ante todo reflexionará y trabajará primero en sí mismo su

... carácter, en educar su conducta y luego en organizar sus conocimientos y hábitos especiales (...) debe ser un buen organizador, debe saber andar, bromear, ser alegre y enfadarse (...) comportarse de manera que cada movimiento eduque, su actividad debe estar conscientemente encaminada al trabajo educativo (Hernández, 118-119)

Con todos los alcances que nos permite a los pedagogos la intervención en la formación, el rol puede contribuir de gran forma a la mejora educativa, de atención y fortalecimiento institucional, la creatividad será necesaria, pero la toma de decisiones que construya una gestión adecuada permitirá mayores frutos.

²⁷ Que debe aclararse no son castigos, pues muchas veces me encuentro que al nombrar la palabra la gente se alarma.

Conclusiones

Recuperar mi experiencia profesional como parte del equipo educativo de una *casa hogar*, significa contribuir a una sistematización necesaria en este ámbito educativo y de desarrollo, pues la falta de ella se considera un área de oportunidad en el nombrado fortalecimiento institucional; ser *coordinadora de programas* me ha permitido extender un abanico de posibilidades de intervención pedagógica que me ha colocado en desafíos interesantes, algunos los he logrado llevar a buen término otros han representado retos y la necesidad de seguir actualizándome, de fortalecerme incluso personalmente.

Mi trayecto en la *casa hogar Ayuda y Solidaridad con las niñas de la Calle I.A.P*, comenzó como *coach educativa* en distintas responsabilidades: *coach de noche*, *coach residente*, *coach de día*, al poco tiempo me permitieron ser parte del área de pedagogía y a los pocos años *asumí* el cargo *coordinadora de pedagogía*, un cambio de Dirección permitió que a los tres meses del mismo ascendiera al puesto de *coordinadora de programas*, todas las responsabilidades las asumí con la intención de mejorar, sin embargo éste último cargo me ha marcado sin duda, pues he buscado la consolidación de acciones que mi formación como pedagoga colocó en mi actuar y pensamientos, así como e intentado traer las necesidades que en los puestos que desempeñe marqué o trabajé con mis pares. No cabe que no es lo mismo pensar y hacer una crítica de lo que se debe hacer como lo es el llevarlo a la práctica.

Como *coordinadora de programas* he podido identificar mediante un análisis hecho a través de esta recuperación de la experiencia que en mi gestión he tenido aciertos, errores y áreas de oportunidad lo que me obliga a plantear el trazo de estrategias para mejorar la gestión que me corresponde, con el objetivo de fortalecer el modelo de intervención y hablar con ello de una atención correcta, de calidad y con la posibilidad de replicarse.

En el cargo como *coordinadora de programas* me he permitido identificar que tengo bajo mi responsabilidad un equipo de trabajo con los conocimientos necesarios para ejercer cada uno de

sus puestos, estoy satisfecha de poder haber tomado las decisiones correctas cuando realice la contratación de varios de mis actores, entiendo que en la interacción y las relaciones que se han presentado en ocasiones es normal y aceptable que se detecte una barrera “la resistencia”. La resistencia en una primera fase fue al cambio, lo cual arrojó despidos, renunciaciones y bajas en la población, en la segunda (actual) puedo identificar que en algunas acciones de mi gestión se han generado resistencias algunas saludables y otras donde requiero implementar estrategias y si no consolido alcance de metas y objetivos, sé tengo la obligación de tomar decisiones en pro del modelo de intervención social, de las niñas, adolescentes y jóvenes, pues esto es la prioridad en la *casa hogar*, para asegurar éxito del modelo, además de todo un equipo educativo combinando esto con otro equipo que no está a mi cargo pero con el cual interactuamos para alcanzar metas institucionales.

Establecer alternativas y soluciones es una de mis funciones, inclinándome por mantener el cumplimiento de la misión institucional, lo que puede derivar en la toma de decisiones un tanto complicadas pero que así contribuyan a lograrlo.

Hoy entiendo que el régimen no está peleado con la concertación, se deben seguir las reglas para marcar un encuadre de respeto y profesionalismo, es necesario hacer una revisión continua de las estrategias aplicadas para detectar los ajustes necesarios, los cuales no son cambios drásticos. Cada encuentro con el equipo debe plantear objetivos claros, para que todos en la colectividad, aportemos, intervengamos y apliquemos, mediante una *coordinación de programas* que sea capaz de usar un liderazgo distribuido no compartido, pues la experiencia obtenida me ha enseñado en que se puede tornar a una lucha de poderes o a una indiferencia por respetar lo solicitado o atenderlo, mi liderazgo es indispensable, para aumentar logros y consolidar a un equipo a favor de un modelo que se pueda replicar. Mi visión pedagógica tiene un valor agregado pues soy parte de un modelo que educa y buscar formar mujeres autónomas, y mi educar para transformar se impregna más en mi quehacer profesional para derivar en una sociedad mejor, crítica y si es posible debo mantener lo necesario para alcanzar un siguiente nivel ambicioso pero necesario.

Reflexionando mi práctica como *coordinadora* considero que aún requiero poner mayor atención en la formalidad de mis intenciones de mejora, detectar las debilidades que presento y sugerir cambios para llevar a cabo una *gestión racional*.

La recuperación de la experiencia profesional de los actores que se ubiquen en la educación es necesaria para que las siguientes generaciones e incluso los que actualmente estén, comprendan que su tarea tiene un impacto fundamental, que pertenecen a momentos históricos importantes en la identidad institucional, además de que de ellos depende el éxito o no de un modelo de intervención. Somos un conjunto de personas que debe tener objetivos en común, permanecer en la lucha de la mejora educativa y sostén de la misión y visión institucional, por tanto, de la mejora social. El contar con un modelo, tomar decisiones acertadas o no tendrá trascendencia más de lo que se imagina cada actor, se debe tener responsabilidad de reflexionar nuestra práctica y mejorarla, además de tener presente que también la adaptabilidad a los cambios es saludable y al formar a niñas y adolescentes es una obligación asumir nuestro cargo o mejor tomar la decisión de hacerse a un lado para permitir la intervención que convenga a un modelo institucional que dé frutos.

La obligación como *coordinadora de programas* es hacer valer la misión institucional, buscar estrategias y herramientas para la mejora en la calidad de atención de todas las niñas y adolescentes que se atienden, ser responsable y manejarme bajo un código de valores a favor de los derechos de dicha población, buscando un crecimiento en su equipo de trabajo y por tanto incluso pensar en la réplica del modelo para que los CAS mejoren con mayor razón la atención que oferten dejando a un lado el asistencialismo y fortaleciendo el valor institucional.

Referencias Bibliográficas:

Bibliografía.

Alfiz, I.(1997). *El proyecto Educativo Institucional*. Argentina: Aique

Álvarez, M. (2003). *Función Directiva para escuelas de educación Básica*. México: Santillana

Blejmar, B (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan* Argentina- México: Novedades Educativas.

Deligny, F. (2016). *Vagabundos Eficaces*. España: UOC.

Frigerio, G. et.al (1996). *Las Instituciones Educativas Cara y Ceca. Elementos para su comprensión*. Argentina: TROQVEL, Educación. Serie Flacso- Acción.

González Lara, O. (2010). *Formación de educadores, un imperativo ético*. México: Ayudate a Dar A.C.

Hargreaves, A. et.al. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid, España: Ministerio de Educación, Política Social y Deporte con Morata.

Hernández, M. (1985) et.al. (Antología). *Makarenko y la educación colectivista*. México: Biblioteca Pedagógica SEP, Ediciones El Caballito.

Jara, O. (1994). *Orientaciones teórico prácticas para la sistematización de las experiencias*. Costa Rica: Alforja.

Recuperado de: <http://www.cepalforja.org/sistematizacion/bvirtual/>

Páez Suárez, V. Coautores (2013). *Currículo y contexto educativo*. Cuba: Pueblo y Educación

Pérez, A. (2016). *Gestión, cultural escolar y subjetividad docente. Horizontes educativos*. México: UPN- SEP

Posner, G. (2004). *Análisis del currículo*. México. Mc Graw Hill Interamericana. Traducción
Martínez Sarmiento Miguel Ángel ANALYZING THE CURRICULUM

Trujillo, L (2017). *Teorías Pedagógicas Contemporáneas*. Bogotá: Fundación Universitaria
Andina.

Sitios WEB:

INEGI (2015). *Censo de alojamientos de asistencia social*. México. Recuperado de INEGI.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/caas/2015/doc/caas_resultados.pdf

MARKET DATA MÉXICO (2019). *Información de mercados*. México. Recuperado de
[https://www.marketdatamexico.com/es/article/Colonia-Santa-Maria-Insurgentes-
Cuauhtemoc-Ciudad-Mexico](https://www.marketdatamexico.com/es/article/Colonia-Santa-Maria-Insurgentes-Cuauhtemoc-Ciudad-Mexico)

Google Maps (2019).

<https://www.google.com/maps/place/Santa+Mar%C3%ADa+Insurgentes,+Ciudad+de+M%C3%A9xico,+CDMX/@19.4622588,-99.1521497,16z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x85d1f8e1636d8bfb:0x2abaf9a89f56851a!8m2!3d19.4613494!4d-99.1490745>

Ley General de Niñas, niños y adolescentes:

<https://www.unicef.org/mexico/media/981/file/Ley%20General%20de%20los%20Derechos%20de%20Ni%C3%B1as,%20Ni%C3%B1os%20y%20Adolescentes.pdf>

Informe 2015: Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle I.A.P

http://ayuda.org.mx/wp-content/uploads/Informe2015_patronato_red.pdf

Revistas electrónicas.

Completa, Enzo. (2016). *Capacidad estatal, brechas de capacidad y fortalecimiento institucional*. Análisis político (87), 60-76.

Recuperado de:

https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/43549/CONICET_Digital_Nro.9d063535-b92d-4860-b443-015f2148b32c_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Huergo, J. (2004) *Los procesos de gestión*. Argentina: Universidad pedagógica p.1-5

Recuperado.<http://servicios.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>

Muñoz, H. Coord. (2010). *Midiendo las capacidades institucionales de las OSC del estado de Hidalgo*. Tercer sector. INDESOL. DIF Hidalgo

Comité Editorial. *Gestión en el Tercer Milenio*. Revista de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 12, N° 23), Lima, Julio 2009.

Recuperado

http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtual/Publicaciones/administracion/v12_n23/pdf/01v13n23.pdf

Organizaciones Civiles. *Documento de consulta y fortalecimiento institucional*.

Recuperado de:

http://www.organizacionescivilesslp.org.mx/pdf/Textos%20de%20Interes/Fortalecimiento%20OSC/MCI_IAP_HIDALGO.pdf

Tesis consultadas:

Noriega, M. D. (2007). *El modelo educativo como un medio para la adaptación de los menores infractores en los centros de tratamiento: análisis curricular*. (Tesis. Universidad Pedagógica Nacional).

Recuperada de: <http://200.23.113.51/pdf/24108.pdf>

Documentos de Consulta:

Documento de AYS (2000). *Proyecto de construcción de 4 talleres (computación, corte y confección, belleza y panadería) un salón de usos múltiples y una capilla para uso comunitario en la hacienda de Nuestra Señora de Guadalupe en Jilotepec, Edo. De México*

Documento interno. *Manual de Procedimientos de Ayuda y Solidaridad con las Niñas de la Calle I.A.P(junio 2019)*

Anexos

Álbum fotográfico

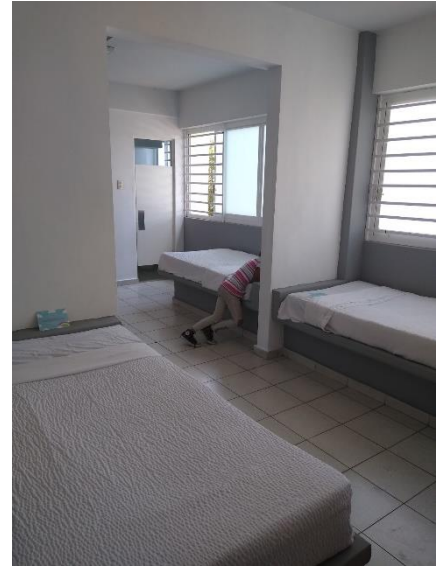


Equipo educativo 2019

Fotos varias de Casa hogar Ayuda y Solidaridad,



Sala General y dormitorios



Pasillo a dormitorios Piso 2



Sala piso y dormitorio 2. Actividad Bazar





Foto:sala general



Foto: dormitorio



Foto: patio general



Foto: sala piso 2