

Mayama¹ A.C., un actor local del desarrollo social en Jalisco²

Gabriel León Barragán³
gabriel.numb@gmail.com

Resumen

El campo del desarrollo social en el país, tiene como actores principales a un tercio de participantes claves para comprender las políticas públicas y el éxito de los programas sociales: el Estado, el sector privado y la academia. Sin embargo, sobre estos tres persiste un actor directo con la sociedad, se trata de los Organismos de la Sociedad Civil. En estos se recargan muchas de las tareas ausentes del Estado, pero también en muchos de ellos se denota una falta de profesionalización e institucionalidad en el llamado “tercer sector”, lo que en muchas ocasiones redundando en programas desestructurados, ausencia de sistematización de las experiencias, falta de transparencia y rendición de cuentas. Este artículo presenta un estudio particular sobre Mayama A.C., organismo que aborda la problemática a través de un modelo de intervención preventivo, participativo y estructurante, en donde el uso de la rutinización de acciones como estrategia inicial, permite crear espacios

1 *Mayama* es una palabra de origen huichol o wixarika que significa *desarrollo*.

2 Recepción del artículo: 30 de junio de 2015. Aceptación 30 de julio de 2015.

3 El autor se encuentra en calidad de maestrante en Gestión y Desarrollo Social por parte del Departamento de Desarrollo Social del Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara. El presente trabajo está derivado de su proyecto de investigación para la obtención del grado, titulado “*Capacidades para la toma de decisiones en la vida y la construcción de redes de apoyo comunitario: Una evaluación mixta del modelo de intervención de Mayama A.C.*”

físicos, psicológicos y emocionales seguros para personas que sufren violencia y para el ulterior desarrollo de sus capacidades.

Palabras clave: Organismos de la Sociedad Civil, modelo de intervención, derechos humanos, derechos de la infancia.

Abstract

The field of social development in Mexico, has three key actors that allow us to understand public policy and the success of social programs: the State, the private sector and the academics. In counterpart to these institutional actors, there is a society's direct actor: the Civil Society Organizations. They support many of the missing tasks of the State, but also in many of them there is a lack of professionalization and institutional feedback from the so-called "third sector". Usually this lack results in unstructured programs, deficiencies through systematization of experiences, and absence of transparency and accountability. This contribution presents a particular study on Mayama AC, an organization that deals with these problems through a model of preventive, participatory and structuring intervention, where the use of actions routinization as initial strategy, creates physical, psychological and emotional spaces safe for people suffering violence, and for further development of their capabilities.

Keywords: Civil Society Organizations, intervention model, human rights, child rights.

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

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

Algunas de estas problemáticas sociales que son atendidas desde los grupos de la sociedad civil organizada se realizan a través de modelos de intervención, que van desde los enfoques asistencialistas hasta aquellos de promoción social que buscan generar procesos de desarrollo sostenibles y sustentables, algunos desde ámbitos más locales y otros con enfoques sistémicos y/o transdisciplinarios.

Sin embargo, el quehacer de las OSC en muchas ocasiones parte de las “buenas intenciones” de individuos a partir de ideologías religiosas, motivaciones, intereses o situaciones personales. En ocasiones estos grupos se formalizan para constituir de forma legítima grupos mejor organizados en torno a un objeto social.

Esta particular forma de constituirse, en algunos casos, ha traído consigo una falta de profesionalización e institucionalidad en el llamado “tercer sector”, lo que en muchas ocasiones redundo en programas desestructurados, ausencia de sistematización de las experiencias, falta de transparencia y rendición de cuentas y, en ocasiones, una falta de legitimidad frente a la sociedad respecto a sus formas de intervenir ante distintas realidades.

Al mismo tiempo, desde las propias OSC, también se reconoce la necesidad de profesionalización en distintos asuntos como la movilización y administración de recursos; la transparencia y rendición de cuentas; modelos de intervención con enfoques en derechos humanos y perspectiva de género; sistematización de procesos y procedimientos; y desde luego la propia evaluación de los resultados e impactos de sus programas. Inclusive, hoy en día existe un marco de referencia internacional sobre las OSC como actores al desarrollo denominado los *Principios de Estambul*⁴.

4 De acuerdo con el Open Forum for CSO Development Effectiveness, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son una característica viva y esencial en la vida democrática de los países a lo largo y ancho del mundo. Las OSC colaboran con una amplia diversidad de personas y promueven sus derechos. Como actores del desarrollo, se caracterizan por ser voluntarias, diversas, no-partidistas, autónomas, no-violentas, y trabajan por el cambio. Dichas características esenciales fundamentan los Principios de Estambul para el desarrollo de la efectividad de las OSC que guían el trabajo y las prácticas de las organizaciones de la sociedad civil, tanto en contextos de paz como de conflicto, en diferentes áreas de trabajo de base hasta la incidencia en políticas públicas, y en una gama que va desde emergencias

En este contexto, a continuación se presenta el caso de Mayama A.C., organización de la sociedad civil con base en Guadalajara, Jalisco; como un ejemplo de buenas prácticas del tercer sector mexicano en torno a los Principios de Estambul. Incluso, vale la pena señalar que el desempeño que ha tenido esta organización a lo largo de 6 años le ha valido diferentes reconocimientos y distintivos a nivel nacional e internacional⁵.

Mayama y su modelo de intervención

Mayama A.C. es una organización sin fines de lucro, políticos ni religiosos, fundada en el 2008 por Jorge Armando Huguenín Bolaños Cacho y por un grupo de ciudadanos y empresarios preocupados por la situación de marginación, violencia, abandono y orfandad de las niñas y niños en México. El proyecto comenzó atendiendo a niñas y niños procedentes de 14 casas hogar de la Zona Metropolitana de Guadalajara, impartiendo clases de Tae Kwon Do y otras actividades lúdico-educativas.

Sin embargo, debido al poco impacto obtenido, la organización tomó la decisión de replantear su propio modelo de intervención y como consecuencia de esta decisión, un año después de iniciadas las operaciones, se realizó un diagnóstico para evaluar el estado actual de la infancia en colonias de alta marginación de la Zona Metropolitana de Guadalajara.

humanitarias hasta acciones de desarrollo a largo plazo. Los ocho principios son: 1) Respetar y promover los derechos humanos y la justicia social; 2) Incorporar la equidad y la igualdad de género, a la vez que promover los derechos de las mujeres y las niñas; 3) Centrarse en el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de todas las personas; 4) Promover Sostenibilidad Ambiental; 5) Practicar la transparencia y la rendición de cuentas; 6) Establecer alianzas equitativas y solidarias; 7) Crear y compartir conocimientos y comprometerse con el mutuo aprendizaje y 8) Comprometerse con el logro de cambios positivos y sostenibles.

- 5 Reconocimientos obtenidos: 2010 - CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía). Obtención del distintivo Transparencia e Institucionalidad en el nivel óptimo.

2014- Asociación Confío. La organización fue analizada sobre el grado de cumplimiento de los principios de Transparencia y Buenas Prácticas, obteniendo un puntaje de 34/36.

2014- Filantropía AC (a través de Fundación Quiera). La organización obtuvo la calificación A+, es decir 3.51 puntos de un máximo de 4 en Impacto Social y Desarrollo Institucional.

2015- Fundación Merced. Premio Razón de Ser Categoría Origen. Es la más alta distinción de los premios, y tiene como objetivo reconocer a las Organizaciones de la Sociedad Civil que se distinguen por su consolidación institucional, capacidad organizacional, modelo de intervención y evaluación de resultados e impacto.

2015- Consejo Económico y Social de Naciones Unidas (ECOSOC). A partir de abril se le otorga a Mayama el Estatus Consultivo Especial. Menos de 30 organizaciones de la sociedad civil en México cuentan con este reconocimiento para participar en el sistema de Naciones Unidas.

Estas acciones llevan a Alejandra Peña Pous, Directora General y a Mónica Varela Cuevas, Directora Operativa, al diseño de un modelo de intervención basado en un enfoque de desarrollo humano y derechos, así como a la definición de un perfil de ingreso⁶ de familias y niños al programa, que garantice la misión de la organización: *Contribuir a que niñas, niños y familias en situación de marginación, violencia, abuso y/o exclusión desarrollen habilidades, que les permitan superar las dificultades de su entorno y mejorar su calidad de vida.*

El recién creado modelo de intervención de Mayama, a partir de una perspectiva sistémica, combina el trabajo individual con las niñas y los niños junto con un programa de intervención que involucra a toda la familia, independientemente del tipo de configuración de las unidades domésticas.

También el modelo fue concebido desde un enfoque en derechos humanos, el cual busca colocar a las familias e individuos en el centro del desarrollo, para generar procesos de empoderamiento y prevenir que niñas y niños permanezcan en calle, abandonen la escuela, ingresen a casas hogar, se incorporen al trabajo infantil o a la delincuencia organizada.

En ese sentido, Long (2007: 23) señala que hoy día existe una tendencia, entre diferentes actores involucrados en el desarrollo, en replantear la investigación y las prácticas en torno al desarrollo, en particular en la academia, pero sobre todo desde las organizaciones no gubernamentales, en donde el foco de sus acciones y estrategias sea el Análisis Centrado en el Actor y en los temas relacionados con la concepción de la Agencia y los procesos de cambio social.

Fases del Modelo de intervención

El modelo de intervención de Mayama cuenta con 3 fases que se desarrollan a lo largo de 5 años de intervención:

6 El perfil de niñas y niños incluye: edad de ingreso al programa de entre 6 y 9 años; riesgo de abandono escolar y/o rezago educativo; evidencia de omisión de cuidados; evidencia de violencia física, verbal, psicológica y/o sexual entre otros. En el caso del perfil de las familias, estas deben vivir en alguna de las 4 colonias de alta marginación en donde interviene Mayama (La Cofradía, Emiliano Zapata, Plan de Oriente y San Martín de las Flores; se contemplan únicamente familias con niveles socio económicos (NSE) D y E de acuerdo a la Regla 8x7 de AMAI; que el ingreso económico familiar sea inferior a un salario mínimo; que la familia viva en condiciones de hacinamiento, entre otros.

- **Fase de Confianza:** donde se establecen los criterios de participación, la corresponsabilidad entre la organización, las familias y los niños, así como generar el *rapport* que permita la confianza y el trabajo familiar a largo plazo; es decir, se establece un contrato social entre los actores del programa. Esta fase tiene una duración de 6 meses aproximadamente y, en palabras de la organización, es clave para la adherencia de las familias a la intervención.
- **Fase Intensiva:** es la etapa en donde las niñas y los niños comienzan a asistir formalmente, dos veces por semana y a contraturno de la escuela, al Centro de día Mayama. También en esta fase inicia el programa de intervención en los domicilios familiares. Esta es la fase en donde se trabaja en el desarrollo de capacidades para la toma de decisiones y para la protección de los derechos de la infancia. Durante esta etapa las interfaces de los actores (niños, familias, educadores, la institución) entran en juego en los escenarios de intervención y se suscitan las tensiones que permiten, como lo plantea Long (2007) deconstruir viejas y nuevas experiencias, actuando según la situación, con imaginación, con o sin conocimiento de ello, a las circunstancias que encuentran. Esta fase tiene una duración de tres años y medio.
- **Fase Agente de Cambio:** es la última etapa de la intervención, y en esta se brinda el acompañamiento a las niñas, niños y familias para el cumplimiento del plan de vida establecido en la etapa anterior. En esta etapa se verifica el cumplimiento del perfil de egreso⁷ que se plantea para los niños y las niñas graduados. Esta fase tiene una duración de un año.

Programas del modelo de intervención

El modelo de intervención de Mayama, también cuenta con tres programas, los cuales se llevan a cabo en diferentes arenas⁸, en donde el trabajo individual con los niños y niñas se

7 El perfil de egreso para las y los niños que participaron en la intervención de Mayama incluye: permanencia escolar; vida libre de drogas; sexualidad acorde a la etapa de desarrollo; concreción de un plan de vida personal, edad madurativa nivelada y ajuste emocional adecuado de acuerdo a la edad.

8 De acuerdo con Long (2007: 444), las arenas son espacios en los que tienen lugar las contiendas sobre recursos, demandas, valores, asuntos significados y representaciones; es decir, son los sitios de lucha que se dan dentro de y que atraviesan los dominios (reglas, normas y valores). Estos dominios se convierten

realiza en un Centro de día fuera de la comunidad; lo familiar se interviene en los domicilios de éstas; mientras que lo comunitario se realiza en espacios, algunos privados y otros neutrales, dentro y fuera de las colonias:

1. Mi Desarrollo: es un programa que parte de un modelo de desarrollo humano estructurante, que contribuye en la construcción de capacidades en niñas y niños en 5 áreas:

- a. *Yo pienso* (desarrollo cognitivo): a través del uso de la teoría de la Modificabilidad Cognitiva Estructural de Reuben Feurstein (1997), se desarrollan habilidades del pensamiento, como la atención, la memoria, el aprendizaje, la proyección de imágenes virtuales, la sustitución consciente de la impulsividad por la reflexividad, entre otros.
- b. *Yo me relaciono* (desarrollo interpersonal): se desarrolla utilizando el modelo IDEA (Identidad, Derechos, Equidad y Apego) desarrollado por Alva Castro et al. (2010) el cual está fundamentado en las teorías del Apego de Bowlby (1951), y de las nociones de buen trato y resiliencia propuestas por Barudy (2005) y Cyrulnik (2006).
- c. *Yo me comunico* (desarrollo comunicativo): en esta área se trabaja con el arte, particularmente la pintura, para el desarrollo de habilidades que permitan la organización y la expresión de las ideas y el desarrollo en general de habilidades comunicativas. También se utiliza la metodología para el desarrollo de la Inteligencia a través del Arte, diseñada por Madrazo et al. (2007) la cual, utilizando la Experiencia de Aprendizaje Mediado de Feurstein (1997), busca desarrollar sensibilidad, observación y escucha activa, diálogo significativo y construcción colectiva del conocimiento, lenguaje para conocer, imaginación para comprender e interpretación y, construcción de significados.
- d. *Yo siento* (desarrollo emocional): se trabaja desde un programa de alfabetización emocional desarrollado por Cuidarte A.C., el cual, de manera gradual, busca

en elementos centrales para este proceso de ordenamiento social y para el establecimiento de ciertas reglas pragmáticas de gobernanza. A través de éstos se definen y sostienen las fronteras sociales y simbólicas. No son supuestos culturales sino que se producen y transforman a través de las experiencias compartidas y las luchas de los actores.

desarrollar vocabulario emocional hasta crear conciencia corporal emocional en las personas.

- e. *Yo actúo* (desarrollo de la voluntad⁹): utilizando técnicas de improvisación, juego de rol, juegos grupales, percusión corporal, se desarrollan habilidades de esquema, consciencia y expresión corporal. Una vez sentadas las bases o prerrequisitos, se realiza un trabajo de fortalecimiento de la voluntad utilizando técnicas de artes marciales, yoga y respiración.

En términos generales, todo este proceso de construcción de capacidades busca favorecer la toma de decisiones asertivas en niñas y niños.

2. Mi Familia: es el programa que desarrolla habilidades en las familias que permitan generar factores de protección en torno a la infancia y que éstas garanticen el ejercicio de los derechos a la Identidad, Educación, Vida libre de violencia, Juego y Familia de niñas y niños. Se desarrolla en los domicilios de las familias a través de la participación de un equipo de educadores familiares. Adicionalmente, con la ayuda de las familias y alianzas con otros actores, Mayama facilita procesos organizativos, que implican cooperación y competencia entre individuos y grupos, a través de diferentes dominios sociales¹⁰. Talleres sobre sexualidad, ecología, huertos urbanos, proyectos productivos son algunas de las iniciativas a las que son invitadas a participar las familias que forman parte de la intervención.

3. Mis Derechos: este programa se subdivide en dos intervenciones: el Programa de Reinserción Escolar (PRE) y el Programa de Registro de Actas de Nacimiento (PRAN).¹¹

9 La organización define el área de *Yo actúo* como el espacio en donde se desarrolla la voluntad del niño para hacer que las cosas sucedan y concretar su plan de vida. Esto se logra a través de la integración de las capacidades construidas en el resto de las áreas del modelo. Desde una interpretación personal me parece que en esta área lo que se busca es construir capacidad de Agencia en niñas y niños.

10 De acuerdo con Long (2007:443) estas prácticas forman parte de las actividades inherentes tanto a la organización "formal" como "informal". También incluyen prácticas que median o efectúan funciones de intermediación entre organizaciones, niveles de autoridad y esferas de control.

11 El PRE es un programa que apoya a aquellos niños y niñas que, dentro del Programa Mayama, se encuentran en rezago educativo o en riesgo de deserción escolar. El PRAN es el programa que apoya a las familias en el registro de niños y familiares para el cumplimiento del resto de sus derechos.

El modelo de intervención de Mayama implica la participación de educadores, tanto en el Centro de día, como en los domicilios con las familias. Los educadores fungen como mediadores¹² de las experiencias de aprendizaje de las personas; en otras palabras, un mediador es aquella persona que selecciona y organiza estímulos con una intención clara, para presentarlos a la persona que quiere mediar y ayudarla en la construcción de aprendizajes significativos que contribuyen a su desarrollo integral. Es también un individuo abierto a modificar sus propias actitudes, formas de pensar y acciones, con el objetivo de potenciar conscientemente su propio proceso de aprendizaje y desarrollo.

Al finalizar cada una de las intervenciones en las diferentes áreas y en las distintas arenas de los programas, los educadores-mediadores realizan ejercicios meta cognitivos en donde invitan a niñas, niños y familias a reflexionar en torno a cuáles fueron los aprendizajes y las estrategias utilizadas para el abordaje de la actividad o para la resolución del conflicto. Al respecto, Giddens dice que:

[la] reflexividad no se debe entender como mera *autoconciencia* sino como el carácter registrado del fluir corriente de una vida social. Un ser humano es un agente intencional cuyas actividades obedecen a razones y que es capaz, si se le pregunta, de abundar discursivamente sobre esas razones. (1995:40)

Un modelo estructurante para construir el andamio de las capacidades

Como ya se mencionó, la forma en que Mayama aborda la problemática es a través de un modelo de intervención preventivo¹³, participativo y estructurante, en donde el uso de la

12 De acuerdo a la Teoría de la Experiencia del Aprendizaje Mediado desarrollada por Reuben Feuerstein (1997: 15-16), este afirma que "todos los seres humanos se pueden desarrollar gracias a la intervención pedagógica de un mediador (maestro, educador, padre) quien teniendo la intención de centrarse en las necesidades de los alumnos y procesos de aprendizaje, elige los estímulos adecuados y realiza las acciones necesarias para lograr sus objetivos".

13 Alva Castro (2010: 1-2) afirma que la experiencia en nuestro país sobre el tema del buen trato, pero sobre todo en otros países, donde los niveles de violencia llegaron a grados extremos, nos muestra con claridad que la prevención es la mejor estrategia para abatir los crecientes índices de violencia en el seno de las familias y la sociedad en su conjunto. La prevención más efectiva es la que se enfoca en el desarrollo de capacidades para relacionarse bajo patrones de buen trato; de manera que se previene promoviendo modelos propositivos de relación, a la vez que son éstos uno de los principales ingre-

rutinización de acciones como estrategia inicial, permite crear espacios físicos, psicológicos y emocionales seguros¹⁴ para personas que sufren violencia y para el ulterior desarrollo de sus capacidades.

Para lograr este proceso de seguridad en Mayama, la intervención de los educadores con las niñas y los niños se vuelve fundamental en términos de restablecer el apego en los vínculos que se forman y generar elementos de resiliencia entre ellos, haciendo uso de estrategias planteadas en el diseño curricular del programa.

De manera inicial y a lo largo de los cinco años de intervención, se establece un patrón de hábitos y rutinas en niñas, niños y familias, tanto en el Centro de día como en los domicilios familiares, los cuales incluyen: hábitos de limpieza e higiene; el desayuno y la comida; ejercicios físicos y de respiración; reuniones grupales para reflexionar¹⁵ en torno a las acciones y las emociones de cada individuo; así como las metas planteadas y cumplidas al inicio y al final del día.

En estos encuentros grupales, durante el proceso de rutinas en el Centro de día Mayama, se da la pauta para la construcción de un saber mutuo, que en palabras de Giddens (1995: 41) “la mayor parte de ese saber es de carácter práctico: es inherente a la capacidad de ‘ser con’ en las rutinas de una vida social”.

dientes en la generación de resiliencia. La respuesta del gobierno ha privilegiado la implementación y desarrollo de programas “reactivos”, que abordan la atención y están encaminados a enfrentar las consecuencias de la violencia. Los enfoques de promoción del buen trato tienen una visión estratégica, en la que invertir en programas especialmente dirigidos a la primera infancia, implicará a la larga un gasto mucho menor al que ahora se invierte en la atención, garantizando un impacto en el desarrollo humano, la salud mental de la población y también el desarrollo de capital social.

- 14 De acuerdo con Giddens (1995: 84-85) la vida cotidiana ordinaria incluye una seguridad ontológica que expresa una autonomía de gobierno corporal dentro de rutinas predecibles. Los orígenes psicológicos de una seguridad ontológica se sitúan en mecanismos básicos de control de angustia. La generación de los sentimientos de confianza en otros, que es el estrato más profundo del sistema de seguridad básica, proviene en lo sustancial de rutinas predecibles y de cuidado, instituidas (idealmente) por figuras parentales. El infante desde muy temprano, es tanto dador como receptor de confianza. Pero cuando se vuelve más autónomo, el niño aprende la importancia de los que, según Goffman, son “dispositivos protectores” que sostienen la mutualidad implícita en la confianza por la vía de un tacto y de otras fórmulas que salvan la cara de otros. Una seguridad ontológica es protegida por esos dispositivos, pero es mantenida en un sentido más fundamental por la predictibilidad misma de una rutina, que se ve quebrada de una manera radical en situaciones críticas.
- 15 Al respecto, Giddens (1995: 40) afirma que “es la forma reflexiva del entendimiento de agentes humanos la que interviene a mayor profundidad en el ordenamiento recursivo de prácticas sociales. Una continuidad de prácticas presupone reflexividad, pero la reflexividad misma sólo es posible en virtud de la continuidad de prácticas, que las define como las mismas por un espacio y un tiempo”.

Con esta rutinización de acciones, se construye de manera cotidiana una estructura o andamio que, dadas las condiciones de inclusión social desigual, hacinamiento y violencia que prevalecen en los hogares de las niñas y los niños, resulta complejo llevarlas a cabo. Sólo con estas estructuras emergentes¹⁶ de certidumbre, seguridad¹⁷ física y emocional es viable poder iniciar procesos de mayor reflexividad con las niñas y los niños, como lo es la construcción y desarrollo de capacidades.

De esta forma, desde la mirada de Giddens (1995: 61) “este proceso de estructuración son las condiciones que gobiernan la continuidad o transmutación de estructuras (familia, escuela, escenario laboral) y en consecuencia la reproducción de sistemas sociales.”

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

Por otra parte, no se debe suponer que la seguridad humana representa el debilitamiento de la agencia de los individuos o colectiva, por el contrario, descarta la pasividad de los individuos y sienta las bases de un sistema de seguridad eficiente a partir de la participación efectiva de las personas y de los grupos (Dubois, 2014: 49).

Desde el inicio de la intervención, los mundos de vida¹⁸ de niñas, niños, familias y educadores son confrontados al servicio del desarrollo de capacidades. Para Norman Long

16 Long (2007: 130) plantea en términos más sustantivos, que la estructura puede caracterizarse como un conjunto en sumo grado fluido de propiedades emergentes que, por una parte, son un producto del enlace y/o el distanciamiento de los varios proyectos de los actores, mientras que, por la otra, constituyen un conjunto importante de puntos de referencia y posibilidades constrictoras/habilitadoras que abonan la elaboración, negociación y confrontación de los proyectos de los actores.

17 Dubois Migoya (2014: 49) señala que la propuesta de seguridad humana se centra en la preocupación por la predictibilidad del bienestar, entendido este desde el paradigma de Desarrollo Humano. La consideración de seguridad como un componente central de la vida ha sido, lógicamente, más tenida en cuenta en las sociedades pobres que en las opulentas, donde la inseguridad es un elemento generalizado y severo para la mayoría de la población.

18 Son mundos sociales “vividos” y en gran medida “dados por supuesto” centrados en individuos particulares, que no deben ser vistos como “telones de fondo” que enmarcan – desde una visión estructural determinista- cómo actúan los individuos, sino como el producto de procesos constantes de reordenamiento y reevaluación de relaciones y experiencias por parte de los individuos. Incluyen acciones, interacciones, significados y se identifican con espacios socio-geográficos específicos, así como con historias de vida (Long, 2007: 443).

(2007: 446), al enfrentarse estos mundos de vida se crean interfaces sociales¹⁹, es decir, aquellos conflictos y tensiones entre los actores que permiten la construcción de nuevas realidades. Estas interfaces deben entenderse y analizarse entonces como procesos continuos de negociación, adaptación y transformación de significados de los actores involucrados.

Al mismo tiempo, las interfaces de conocimiento entre educadores y beneficiarios del modelo de intervención están llenas de contradicciones, en donde se involucra distanciamiento más que vinculación, transformación más que transferencia de significados, donde el conocimiento es producto del diálogo y la negociación (Long, 2007: 446).

Recursos para la operación de Mayama

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

Al mismo tiempo, consciente de lo limitado de los recursos, la institución busca hacer eficientes sus procesos y procedimientos, así como transparentar el ejercicio de los recursos ante sus diferentes grupos de interés. En el 2014 se realizó una evaluación de la organización por parte de la calificador social Filantropía A.C. sobre la tendencia de impacto social y el desarrollo institucional. Esta evaluación arrojó los siguientes resultados:

- Retorno Social a la Inversión (RSOI): por cada peso donado a la institución son generados \$4 como beneficio a la sociedad.
- Eficacia: 83% de los beneficiarios no cuentan con otra opción y atribuyen a la atención brindada uno o más cambios positivos en su calidad de vida.

19 Long (2007: 446) las define como puntos críticos de intersección entre los campos sociales o niveles de organización social en donde es más probable encontrar discontinuidades sociales, basadas en discrepancias en valores, intereses, conocimiento y poder.

- Eficiencia: 93 centavos de cada peso utilizado por la institución llega a sus beneficiarios; Calificación de A+ (3.51 de un máximo de 4): en niveles de impacto social y desarrollo institucional.

Monitoreo y evaluación en Mayama

La organización cuenta con una estrategia de monitoreo y evaluación permanente de los resultados, que permite establecer algunos avances que el programa tiene en dos de sus programas de intervención: Mi Desarrollo y Mi Familia.

Para la evaluación con las niñas y los niños, se utiliza el Test Gestáltico Visomotor de Lauretta Bender, para determinar la edad madurativa del sujeto evaluado y permite realizar una comparación respecto a la edad cronológica del mismo. Durante los dos primeros años de intervención con el modelo se han evidenciado los siguientes resultados. (ver Grafico 1)

En color azul observamos el promedio en términos de edad madurativa de los niños de Mayama. Estos niños ingresaron en el 2009 (línea base) y se han evaluado año tras año. Los resultados muestran que el avance madurativo en ellos se ha mantenido con una tendencia hacia el crecimiento. En rojo se observa el comportamiento promedio de un grupo de niños que, teniendo las características señaladas en el perfil de ingreso, no entraron al programa debido a que la cuota de ingresos al programa ya estaba cubierta. Estos niños fueron evaluados al año siguiente y la tendencia fue a bajar el promedio en su edad madurativa.

Es relevante para la organización conocer los avances en términos madurativos en niñas y niños ya que uno de los supuestos del modelo de intervención es que éste contribuirá en la toma de decisiones asertivas de estos niños respecto a la continuidad en la escuela, el trabajo infantil, su sexualidad, las adicciones y la violencia en sus vidas. Si este modelo de intervención contribuye en el desarrollo madurativo de niñas y niños, es probable que incida en una mejor toma de decisiones.

Otro resultado que arroja el Test de Bender son los indicadores de desajuste emocional desarrollados por Koppitz (Bender, 2014). De acuerdo con Koppitz los indicadores incluyen: impulsividad, agresividad, contacto con la realidad, *acting out*, entre otros. Los doce indicadores diferencian entre niños con problemas emocionales y sin ellos. Hay significación estadística si aparecen 3 o más indicadores. Más del 50% de niños con 3 indicadores, el

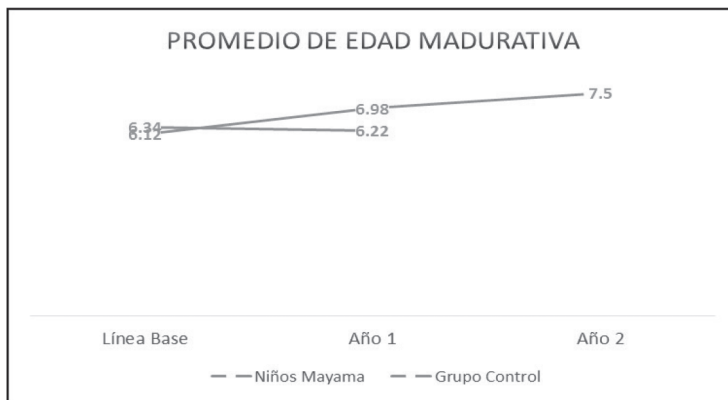
80% con 4 indicadores y el 100% de los niños con 5 o más, presentan serios desajustes emocionales.

Utilizando el mismo criterio de un grupo que recibe la intervención Mayama contra el grupo control, los resultados arrojados son los siguientes. (ver cuadro 1)

La tendencia entre los niños Mayama es a ajustarse mejor en términos emocionales, mientras que aquellos que no recibieron el tratamiento tienden a incrementar sus puntajes de desajuste emocional. Este indicador cobra relevancia si consideramos el contexto de violencia y marginación de las familias, y que a lo largo de la intervención se trabaja con las niñas y niños desde un programa de desarrollo emocional, por tanto, se esperarían avances en los resultados de esta prueba.

Respecto a la evaluación familiar, se utiliza la Escala de Funcionamiento Familiar desarrollada por Espejel, Cortés y Ruíz Velasco (1995). La prueba consiste en 40 reactivos que son administrados en forma de entrevista estructurada por dos entrevistadores y con la participación de todo el sistema familiar o al menos un representante de cada uno. La escala mide la funcionalidad familiar a través de nueva factores: autoridad, control, supervisión, afecto, apoyo, conducta disruptiva, comunicación, afecto negativo y recursos. Esta escala

Gráfico 1. Promedio de edad madurativa en niños Mayama y grupo control



Fuente: elaboración propia con datos del test Gestáltico Visomotor Bender de niñas y niños que participan en el Programa Mayama (2013).

Cuadro 1. Promedios del ajuste emocional en niños Mayama y grupo control

	Línea Base	Año 1	Año 2
Niños Mayama	2.67	2.36	2.08
Grupo control	2.65	2.78	?

Fuente: elaboración propia con datos de desajuste emocional del test Gestáltico Visomotor Bender en niñas y niños que participan en el Programa Mayama (2013).

no sólo analiza las respuestas verbales, sino que también considera el comportamiento no verbal, las expresiones corporales y sentimientos de las personas al momento de evaluar.

En la evaluación de línea base con familias participantes en el Programa Mayama se observaron los siguientes resultados de manera general y por factor. (ver tabla 2 y 3)

Tabla 2. Porcentaje de familias Mayama funcionales y disfuncionales

	Funcionales	Disfuncionales
Familias Mayama	23.14%	76.86%

Fuente: elaboración propia con datos de la Escala de Funcionamiento Familiar de Espejel Acco y cols., con familias que participan en el Programa Mayama (2013).

Tabla 3. Porcentaje de familias Mayama funcionales por factor

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

Fuente: elaboración propia con datos de la Escala de Funcionamiento Familiar de Espejel Acco y cols., con familias que participan en el Programa Mayama (2013).

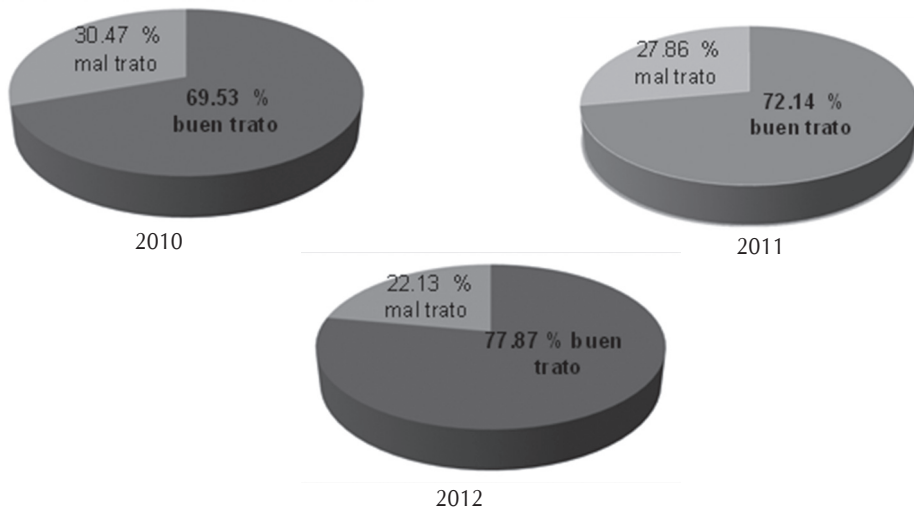
Este instrumento permite establecer una fotografía de la funcionalidad familiar de acuerdo con el ciclo vital en el que se encuentran. El análisis particular de los factores nos muestra cuáles son las fortalezas y las áreas de oportunidad a trabajar con las familias, en términos de habilidades parentales que contribuyan en el resguardo de los derechos de sus hijos.

Como parte del monitoreo permanente de los grupos que asisten al Centro de día, los educadores junto con los niños realizan un ejercicio de evaluación grupal al finalizar el turno. Éste consiste en identificar y reconocer los actos de buen y mal trato que se suscitaron

durante el día. Este ejercicio se realiza todos los días y se grafica en tablas a la vista de los niños y los educadores. Los resultados anuales se muestran a continuación. (ver gráfico 2)

Las gráficas muestran como cada año que pasan los niños en el Programa Mayama, la relación de actos de buen trato se incrementa, mientras que el mal trato disminuye en estos grupos.

Gráfico 2. Relación anual de actos de buen y mal trato en niños Mayama durante los primeros 3 años de intervención



Fuente: elaboración propia con datos de los registros de actos de Buen trato y Mal trato elaborados por educadores y niños Mayama (2013).

Rendición de cuentas en Mayama

Desde hace 6 años, la organización realiza un evento a manera de informe de resultados ante sus diferentes grupos de interés: donadores (efectivo, en especie, pro bono), proveedores y alianzas. En el informe se presentan los avances de niñas, niños y familias; los estados financieros de la organización; los proyectos y convocatorias ganadas a lo largo del año; los proyectos a futuro de la organización; testimonios de los beneficiarios del programa, entre

otros. Adicionalmente estos informes son publicados y pueden ser consultados a través de su página web²⁰.

Además de mantener informados a sus *stakeholders*, la organización también entrega sus resultados de manera anual a las familias, niñas y niños que forman parte del programa. Esto se realiza a través de un evento organizado por Mayama con el apoyo de las familias participantes. Dicho evento se realiza en la comunidad, en un espacio que es gestionado a través de las familias. Durante el acontecimiento son entregados los resultados individuales de los niños y las niñas, los avances concretados por cada una de las familias. También se hace un recuento de las iniciativas y actividades realizadas a lo largo del año a favor de los beneficiarios, así como actividades y juegos con la intención de integrar a la comunidad.

Conclusiones sobre el establecimiento de alianzas para el desarrollo

Toda organización de la sociedad civil es susceptible a mejorar sus prácticas en torno al objeto social que le compete y Mayama no es la excepción. Por ejemplo, en el tema de la evaluación, tras cinco años de trabajo, es evidente que existen resultados y avances del modelo de intervención, sobre todo en términos cuantitativos; sin embargo, estos resultados no son del todo concluyentes y no permiten explicar de forma amplia y profunda cuál es el impacto real en estos niños, sus familias, y en consecuencia en su comunidad.

Mayama ha hecho un esfuerzo por incluir indicadores de monitoreo y evaluación a sus programas que permitan evidenciar los resultados, realizar ajustes en el modelo de intervención y también para la toma de decisiones estratégicas; sin embargo, el modelo de evaluación está basado en pruebas psicológicas y familiares estandarizadas que únicamente arrojan información cuantitativa.

Desde esta mirada, es necesario el uso intencionado de metodologías de evaluación de carácter cualitativo, así como el análisis de los contenidos generados a partir de la visión de los actores, que complementen los resultados cuantitativos hasta ahora arrojados, y que le permitan a la institución conocer y entender la relación entre el modelo de intervención y los significados en las vidas de los actores participantes.

²⁰ Para consultar los informes anuales de resultados de la organización se puede hacer a través de <http://www.mayama.org.mx/informes-anuales>

Para Nussbaum y Sen (1996) es importante saber cómo están estructuradas las relaciones familiares, las relaciones entre los géneros, y la forma en que estas estructuras promueven o dificultan otros aspectos de la actividad humana; pero sobre todo, se requiere saber la forma en que la sociedad que se trata permite a las personas imaginar, maravillarse, sentir emociones como el amor y la gratitud, que presuponen que la vida es más que un conjunto de relaciones comerciales, y que el ser humano es un “misterio insondable”, que no puede expresarse en forma tabular.

En ese sentido la cultura de evaluación de resultados e impacto entre las organizaciones de la Sociedad Civil es un tema que, al igual que muchos otros, se puede profesionalizar a través de la vinculación con otros actores como la Academia.

Así las cosas, Mayama es un buen ejemplo de cómo un proyecto, a nivel local, es capaz de contribuir en la participación de los diferentes actores del Estado en aras del desarrollo. Se podría decir que su proyecto contribuye al ejercicio de la gobernanza dentro de nuestro incipiente y defectuoso sistema democrático.

Sin embargo, de acuerdo con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 es imperante establecer *Alianzas para lograr los objetivos* que vinculen a los gobiernos como el contrapeso a favor del interés público por encima de los intereses del sector privado; también la Academia desde la generación del conocimiento, tecnología y los recursos humanos que enfrenten los retos de la sociedad; el Sector Privado participando desde la transferencia de recursos, conocimientos y tecnología al servicio de las sociedades; los organismos de la sociedad civil poniendo al servicio su experiencia en el trabajo de base y en la incidencia en la construcción de política pública efectiva. Sin embargo, en la realidad, estas vinculaciones tendrían que plantearse en consonancia con el Principio de Estambul 6, *Establecer alianzas equitativas y solidarias*, si el fin último es atender los retos de la sociedad y generar verdadero desarrollo y justicia social.

Referencias

- Alva Castro, M. I. et al. (2010). *Guía de actividades para un programa de promoción de Buen Trato en el hogar y en la escuela*. Guadalajara, Jalisco. México.

- Bender, L. (2012). *Test Gestáltico Visomotor (B.G.). Usos y aplicaciones clínicas. Sexta reimpresión.* Editorial Paidós. México, DF.
- Dubois Migoya, Alfonso (2014). *Marco teórico y metodológico del Desarrollo Humano Local.* Instituto de estudios sobre desarrollo y cooperación internacional. Universidad del País Vasco.
- Espejel Aco, E. y cols (2008). *Manual para la Escala de Funcionamiento Familiar.* Instituto de la Familia AC. México, DF.
- Feuerstein, R., et al (1997). *La teoría de la modificabilidad cognitiva estructural, ¿Es modificable la inteligencia?* Editorial Bruño. Madrid, España.
- Giddens, A. (1995). *La constitución de la Sociedad. Bases para la teoría de la estructuración.* Amorrortu editores. Buenos Aires, Argentina.
- Long, N. (2007). *Sociología del Desarrollo: Una perspectiva centrada en el actor.* Ciesas. México.
- Madrazo, C., et al. (2007). *Libro DIA 1. Nivel sensibilización y etapa lenguaje para conocer.* La vaca independiente. México, DF.
- Nussbaum, M. C. y Sen, A. (1996). *La calidad de vida.* Fondo de Cultura Económica. México, D.F.