



El síndrome del mairo cansado

Promoción de autocuidado para educadores populares



La atención a niñas, niños y adolescentes en situación de calle, ha sido responsabilidad (porque así lo han elegido) de personas que indistintamente de su profesión u oficio, han sido educadores. Mairas y mairas tradicionalmente han sido los responsables de defenderlos y protegerlos desde diferentes posturas ideológicas; sin embargo, existen otros roles como: psicólogos, maestros, trabajadoras sociales, cocineros, voluntarios, doctoras, entre

otros que, desde sus talentos y conocimientos, también los “atienden”.

Para los fines del presente texto, me refiero a ese rol de acompañante, amigo, guía, llamado mairo, como sujeto de investigación, no por desacreditar o menospreciar a los demás, sino por limitaciones de la pesquisa, reconozco, admiro y celebro el valor de quienes ponen sus talentos, conocimientos, creatividad y amor por este grupo vulnerable.

El síndrome del mairo cansado

Promoción de autocuidado para educadores populares

COLECCIÓN GRADUADOS
Serie Sociales y Humanidades

Núm. 2

Beatriz Eudalia Arredondo Galaviz

El síndrome del mairo cansado

Promoción de autocuidado para educadores populares

Universidad de Guadalajara

2020

Primera edición, 2020

D.R. © Universidad de Guadalajara

Centro Universitario

de Ciencias Sociales y Humanidades

Coordinación Editorial

Guanajuato 1045

Col Alcalde Barranquitas

44260, Guadalajara, Jalisco

Obra completa ISBN 978-607-547-832-6

Vol. 2. ISBN E-book 978-607-547-866-1

Editado y hecho en México

Edited and made in Mexico

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

PREFACIO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I ■ Marco teórico conceptual	30
Riesgos psicosociales	31
Desgaste profesional o burnout	31
Entornos laborales saludables	33
Autocuidado	34
Origen del autocuidado: un derecho a la salud	34
Niveles de autocuidado	37
Resiliencia	39
Desarrollo social	43
CAPÍTULO II ■ La atención de niños, niñas y adolescentes en situación de calle: una labor desgastante por naturaleza	48
Los actores de los relatos	51
Juana	51
Luz	51
Pedro	53
Paula	54
Carmen	55
¿Qué significa ser mairo o maira en sus palabras?	56
Las motivaciones del mairo y las mairas	60
Nunca le voy a soltar la mano: somos una familia	64
Conclusiones	67

CAPÍTULO III ■ Síndrome del mairo cansado	68
Los espacios de trabajo del mairo y las mairas	69
Comunidad Crece	69
Colectivo Pro Derechos de la Niñez	70
Refugio Heidi y Pedro	72
Institución Hermanos Unidos Proyección	72
Centro Comunitario Xamixtli	73
Casa de Niños Corazón de Ángel	74
Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Jalisco	75
El perfil de las instituciones	77
El árbol de problemas del síndrome del mairo cansado	78
Las raíces del síndrome del mairo cansado	80
El tronco del árbol: ¿qué es el desgaste profesional?	92
La copa del árbol: los síntomas	94
Características desgastantes de las asociaciones	99
Diferencias entre asociaciones y gobierno	102
Conclusiones	105
CAPÍTULO IV ■ Autocuidado	107
El autocuidado en palabras del mairo y las mairas	110
Niveles de autocuidado	112
Prácticas de autocuidado individual	112
Prácticas de autocuidado grupal	120
Prácticas de autocuidado institucional	122
Conclusiones	127
CONCLUSIONES GENERALES	132
ANEXOS ■	
Anexo 1: Hoja informativa MAMA A. C.	135
Anexo 2: A mi MAMA con cariño y respeto	139
Anexo 3: Carta de despedida	143
Anexo 4: Hoja informativa de Save the children, Jalisco	144
Anexo 5: Hoja informativa de Cuidarte A. C.	146
Anexo 6: Vaciado de entrevistas	148
BIBLIOGRAFÍA	189

En honor y reconocimiento a las mairas y los mairos
con quien compartí el camino, gracias Tomás,
Ricardo, Rogelio, Conchis, Silvia, Javier,
Carlos, Janet, Esteban, Jaime, Susana, Bere,
Paty, Martín, Sabine, Danielle, Chary...

Y en especial a Joaquina, César, Isidro, Mayela,
Paty, Cecilia, Chela... por enseñarme sobre
“las cosas de la vida”.

AGRADECIMIENTOS

Gracias al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por la beca otorgada durante el ciclo escolar 2012-2014, su apoyo fue esencial para el logro del presente trabajo de investigación.

Agradezco también a la Universidad de Guadalajara por la confianza depositada en mí. Cada uno de los que laboran en la Maestría de Gestión y Desarrollo Social contribuyeron en la creación de un espacio de encuentro y reflexión sobre la intervención social.

Gracias a las doctoras y los doctores que fungieron como mis lectores, sus recomendaciones fueron siempre constructoras; me motivaron a ir a más con la investigación.

Al doctor Fletes infinitas gracias por poner al servicio del presente trabajo no solo sus conocimientos como director, también como educador popular; gracias mairo Ricardo por las muchas preguntas, por compartir su experiencia e inquietudes, por la paciencia, por los consejos, por construir conmigo una apuesta por la promoción de autocuidado.

A las mairas y el mairo entrevistado, gracias por participar en este proyecto, sin sus relatos la investigación no hubiese sido posible, espero que cada una de las conclusiones refleje también sus ideas, inquietudes y propuestas para que la labor del educador popular sea siempre en ambientes de autocuidado.

Martha, Francisco, Juan, Nidia, Graciela y Bryan, son ustedes mi mayor respaldo, gracias por hacerme sentir su confianza, complicidad y amor; mis logros también son los suyos, los amo.

A mis amigos y amigas, gracias por celebrar mis batallas, por escuchar, contener y motivar, los quiero siempre. Gracias Yumico por tu incondicionalidad, por respetar las pausas y las distancias, por ser mi porra y mi equipo, “me haces bien”, siempre.

Ricardo Alonso gracias por ser mi cómplice y apoyo, tu solidaridad me ayudó a perderme y encontrarme en los líos de la investigación, me siento profundamente agradecida por el cuidado que brindaste para que alcance mis metas.

A todos y todas, les agradezco, como en MAMA me enseñaron: “con la boca, pero desde el corazón, gracias”.

PREFACIO

Mi relato

Inicié mi vida laboral de manera formal a la edad de 18 años en el Movimiento de Apoyo a Menores Abandonados A. C. (MAMA) (Anexo 1) y desde entonces he sido educada, educando. En otras palabras, al educar no formalmente a niñas, niños y adolescentes (NNA) en situación de calle comencé “mi formación” como educadora popular.

Una educación que francamente era ajena por completo para mí, pero que me resultaba atractiva por las recomendaciones de mi amigo y compañero de universidad, Pedro. Recuerdo que constantemente señalaba lo divertido y enriquecedor que era trabajar para niños, él no sabía mucho de mí (teníamos unos meses de conocernos), pero dijo que yo tenía el perfil, que “yo podría”.

Así pues, con la recomendación de mi compañero acudí a entrevistarme primero con el coordinador del Programa Niño Trabajador, él fue práctico, hizo las preguntas que supongo haría cualquiera en su posición. Al mismo tiempo que me daba información del programa, me explicaba que el puesto era para ser maira de Trabajo de Calle.¹ Yo solo ponía atención en aquella extraña y pequeña oficina de paredes altas y descuidadas que tenía como escritorio, una mesa con el sello de Coca-Cola; en fin, él me mandó a una segunda entrevista, esta vez con el director de la institución.

¹ Maira o mairo se le llama a un maestro chido que enseña cosas de la vida; es decir, es el educador que a través de la amistad construye un liderazgo promotor de diálogo, organización y toma de conciencia (MAMA, 2003). Es un rol complejo y demandante que implica acompañar la vida de niñas y niños en las buenas y en las malas. Por su parte, Trabajo de Calle, era la primera frase de las dos que constituían el Programa Niño Trabajador.

No recuerdo exactamente lo que dije o lo que me preguntaron en aquella primera entrevista, pero sí la impresión que me causaron aquellas mantas que colgaban en las paredes de esa casa vieja: “Camina más fuerte, vuela más alto”, “Todo en la vida cuesta, lo que quieras gánatelo”, “Cuando te pidan un paro, haz dos”, “Toma siempre la mejor decisión para que tu vida cambie y sea mejor”.

Pensaba y consideraba entrar en esos terrenos que me resultaban tan ajenos, por su lenguaje, ambiente informal y su inusual combinación de frialdad y calidez; sin embargo, la curiosidad pudo más y acudí a mi segunda entrevista.

Llegué 30 minutos antes, así que esperé afuera mientras escuchaba como alguien alzaba la voz: “no quiero que vuelvan a mandarme a alguien sin experiencia”. Mientras pensaba: “Ay Pedro, ¿a dónde me mandaste?”, me aferraba a la idea de que mi práctica en el equipo de básquetbol o mi breve participación en el coro de la iglesia bastarían como experiencia, entré para ser entrevistada.

De mi segunda entrevista recuerdo la pregunta: ¿qué experiencia tienes con los niños y niñas trabajadoras?, y pensaba: “¿contará que he trabajado desde los 15 como niñera?”. Pero inmediatamente pensé en mis padres, en sus historias de pies descalzos y días sin juego. Mi papá no recuerda desde cuando trabaja, lo que sí, es que no podía ir a la escuela si no vendía su charola de donas –entre bromas dice que no era bueno para vender– por eso solo llegó hasta tercero de primaria cuando era niño, la culminó ya cuando era un adulto.

Mi madre en cambio, sin bromas, nos cuenta como salió de casa a los 11 años por los maltratos de sus padres, y desde entonces trabajó como empleada doméstica en la pequeña ciudad donde nacimos, Guamúchil, Sinaloa. Pensando en mis padres trabajadores, con un nudo en la garganta y ojos mojados, conté la historia a quien me entrevistaba, él solo dijo: “vente a la reunión de los mairos para que conozcas a tu equipo, es a las 6:00”. Lloré todo el camino de regreso a casa, y no sabía porque, ¡ya tenía trabajo!

Desde entonces (2001), mi trabajo era 80% en la calle, a aquella pequeña oficina solo entraba por material y a ponerme de acuerdo en las calles que recorrería ese día. Por lo menos, mis primeros tres meses fueron para caminar, observar, escribir y preguntar. Según mi coordinador con eso bastaba para que yo aprendiera sobre los horarios, las calles, el trabajo de niños y niñas, la dinámica del Centro de Atención al Aire Libre (CAAL).

El CAAL era un punto de encuentro que mairos y mairas usábamos para convocar a la comunidad. En ese entonces, se ubicaba en la Plaza Tapatía de Guadalajara a un costado de Dormimundo y Mueblerías el Gallo. En el espacio teníamos Club de Calle, que consistía en juego organizado que garantizaba los derechos de recreación y juego en climas favorecedores para la sana conviven-

cia, el respeto de las reglas, y la resolución no violenta de conflictos; se realizaba de lunes a viernes por un periodo de 2 horas.

Mensualmente realizábamos una asamblea comunitaria con todos los participantes, los puntos que se trataban eran varios: la organización, manejo de casos especiales, el tema del trabajo, el festejo de cumpleaños, socializar metas y objetivos, entre otros.

Otro centro del que debía aprender era la Escuela al Aire Libre (EAL). Este era un espacio educativo que se desarrollaba en la calle. Con la participación de dos maestras, se brindaba asesoría en tareas a quienes ya estaban en la escuela formal; regulación a los que hubieran pasado por una, y alfabetización para los que no sabían leer y escribir. Para que NNA entraran se requería que un mairo o maira los ingresara, la intención era prepararlos para entrar al sistema de educación formal. Se nombraba lista, se respetaban los límites (líneas imaginarias de los salones), se promovían hábitos de higiene, entre otras cosas. Alrededor de 2005, este espacio se cerró por problemas financieros, ahora directamente canalizan a la Escuela de MAMA, y ocasionalmente mairos y mairas ayudan con la asesoría en tareas.

En ese entonces, por las mañanas iba a la universidad (de 7:00 de la mañana a 12:00 del día), y por la tarde (de 1:00 de la tarde a 9:00 de la noche) trabajaba en la primera fase del Programa Niño Trabajador: Trabajo de Calle.

En un día normal como educadora de calle, primero tenía que hacer contacto en la oficina ubicada en Ocampo #320, ahí preparaba mi morral didáctico (colores, pelota, canicas, sogas, hojas blancas, diario de campo, palillos chinos y algunos otros juegos de mesa) y me ponía de acuerdo con mi equipo (un educador, un coordinador y dos maestras) para hacer recorrido por las calles del centro de Guadalajara. En aproximadamente dos horas, mi compañero y yo debíamos caminar para hacer primer contacto con NNA trabajadores, o bien, para dar seguimiento a la amistad que ya habíamos iniciado con algunos de ellos o ellas.

En este proceso de primer contacto cada mairo o maira “podíamos” tener una lista de 70 NNA. Lo llamábamos primer nivel porque se trataba de ser incondicionales para ellos, se trataba pues de escuchar, acompañar, jugar y de a poco moverlos a otras actividades. Primero en pequeños grupos para estudiar o jugar, después de un tiempo aproximado de tres meses podíamos pasarlos a un segundo nivel.

Un segundo nivel implicaba un compromiso con ciertos hábitos como: llegar temprano, llevar cuaderno y lápiz, hacer tarea, bañarse, así como otros derechos que les permitían ser parte de un grupo, asistir a la asamblea, recibir apoyo de las maestras para hacer tarea, o ser canalizado a una escuela. En este

proceso debíamos tener no más de 40 niños y niñas, pero no había un tiempo determinado.²

Una característica más, es que podían gozar de ciertos beneficios según el tipo de hombre o mujer que mostraran ser, las categorías eran: viejo, despertando o lucha. Los primeros eran aquellos que faltaban a clases o al CAAL, no participaban en asambleas, agredían a compañeros, mairos y maestros, robaban o mendigaban. Los segundos eran aquellos que no lograban ser constantes en su lucha, tenían periodos muy buenos, pero desistían. Por último, los terceros asistían puntualmente y todos los días a la escuela y al CAAL, hacían tarea, respetaban a compañeros, mairos y maestras, participaban, jugaban y tomaban decisiones inteligentes.

En esta primera fase del programa estuve por tres años, recuerdo historias en extremo dolorosas, que sin duda me sacudían. La primera de ellas hizo que dejara de pensar en realidades de blanco y negro, cuando una de las niñas con apenas cuatro años llegó con un ojo morado porque su madre le tiró con un zapato. Estaba tan enojada con esa mujer que apenas me llevaba unos años más, que de inmediato fui con ella para reclamar, pero me quedé helada cuando se tiró en mis brazos a llorar porque no sabía qué hacer con su vida, estaba desesperada porque no le alcanzaba para la comida, pagaba por día la pensión en donde vivía con sus entonces tres hijos, se sentía tanta soledad en ella. No la justifiqué en absoluto, más bien, me sentí abrazando a la niña con una larga historia de maltratos y abusos.

La segunda historia que me marcó de manera importante fue cuando no podía entender a una de las niñas a mi cargo, me sentía tan frustrada, porque por más que hablaba con ella no asistía a ninguna de las actividades, me ignoraba, me contradecía en todo, hasta que su hermana más pequeña dijo: “déjala, ella es una puta”. Escuchar ese tipo de cosas en calle era “normal”, pero la reacción de su hermana no, eso despertó mi curiosidad, algo no estaba bien, así que investigué.

Pregunté con otro tono, escuché más abierta, más paciente, sin tomarme sus agresiones como algo personal, y la niña pudo hablar, me contó del abuso de su primo, denunció desde cuando la tocaba. Y yo, “nosotros” pudimos reaccionar, hicimos lo que políticamente no debimos, hicimos lo que el principio “interés

² Al menos no lo tenía claro hasta que caímos en cuenta de que las demandas de NNA rebasaban la primera fase del programa. Trabajo de Calle no estaba en condiciones de ofrecer asesoría en tareas para alumnado de secundaria; el espacio abierto limitaba las sesiones de Proyecto de Vida y atender al segundo nivel consumía el tiempo del equipo, al grado de no permitir abrir grupos de primer nivel.

superior del niño” nos mandaba y eso era colocar en un espacio seguro a las hermanas. Y ese por el momento, era mi casa, el coordinador habló con el padre de las niñas, él aceptó, y por una noche se quedaron conmigo.

Esa experiencia sin duda me movilizó, no dormí esa noche, no dejaba de pensar, “¿cómo no lo vi antes?”. Llegué al trabajo antes de la 1:00, mi equipo también lo hizo, y mientras las niñas desayunaban, mis compañeros me ayudaron a encontrar la calma y a construir soluciones. Las hermanas fueron canalizadas a otro programa dentro de la institución, la Casa Grande; esto les permitiría seguir en contacto con la familia, sin el riesgo del abuso.

Historias como las anteriores además de “sacudirme”, ayudaban a sentirme más segura de mi práctica educativa; sin embargo, la organización sufrió una baja en sus ingresos, y la fase del programa en la que participaba cerró; así, en diciembre de 2004 salí de la organización.

Dos meses después de mi salida, me hablaron para decirme que reestructurarían el programa y que había un lugar para mí, así que volví, ahora a la segunda fase: Casa del Niño Trabajador.

La segunda etapa de mi práctica educativa fue para cosechar. Me sentía empoderada con los procedimientos, los rituales, el lenguaje, las lecciones aprendidas y aprehendidas. Gracias a ello podía participar, expresar y aportar con mayor protagonismo en actividades comunitarias: obras de teatro, asambleas, marchas, desfiles, museos sobre derechos de los niños, entre otras muchas actividades. Facilitar en grupo temas de sexualidad, equidad, derechos de los niños, o proyecto de vida.

En ese tiempo me encontraba maravillada por la capacidad organizativa de educadores, y madres de familia. Asistía con gusto y puntualmente a mi centro de trabajo. Sin embargo, ¿por qué cada vez eran más frecuentes los episodios de migraña?, ¿por qué los extremos en mi ciclo menstrual?, ¿y la gastritis?, ¿y las enfermedades de la piel?, ¿qué me pasaba?

En principio, no encontraba explicaciones para estos malestares. Mucho menos hubiera pensado que tenían un vínculo directo con lo que atrás denominé “educar, educando”. Lo que si alcanzaba a ver era que aparecían después de jornadas extenuantes o de manejos “difíciles”. Por ejemplo, en una ocasión, mi grupo de adolescentes empezaron a organizarse para quitarme como su maira, estaban muy enojados conmigo, pero no entendía por qué. Revisamos en reunión de equipo y no encontrábamos razones, mi coordinadora empezó a hablar individualmente con las niñas, y solo decían “que no les caía bien”.

Mientras tanto, me empezaron a salir ronchas en el área abdominal, fui con el dermatólogo, y después de hacerme varios estudios resumieron que tenía una

combinación de estrés y baja de defensas, el tratamiento: cremas para la picazón. No había nada que las quitara, saldrían en un mes por sí solas.

Realmente, no fue sino hasta hace poco que pude relacionar estas enfermedades con mi incapacidad de cuidarme y con el hecho que no me sentía cuidada por mi equipo, cada quien tenía que velar por sí mismo. Dicha reflexión me obligó a mirarme, a mirar mi práctica y mirar a los otros (mi equipo). Presté atención a mis malestares –todavía sin resolver–, a las constantes ausencias de compañeros, a retardos de más de una hora, a incapacidades por colitis o gastritis, a abusos del alcohol y a liderazgos cada vez más autoritarios.

En ese momento miraba cada caso de manera aislada, trataba de resolver mi situación, porque suponía que era solo mi responsabilidad, y al mismo tiempo reclamaba que mis compañeros hicieran lo propio. Pero no fue así, de forma sorpresiva, separada y con días de diferencia, tres de nosotros presentamos nuestra renuncia ante el director de la institución (uno más, lo hizo unos meses antes).

Fuimos convocados a reuniones extraordinarias por el área de dirección para tratar de “sanar” la vida de equipo, usamos la mediación, hablamos, acordamos, pero no fue suficiente, uno salió al mes siguiente, cuatro meses después salí yo, por último, la coordinadora del equipo, quien permaneció un año más. La consigna era cuidar sobre todo el proceso de la comunidad atendida, hoy entiendo, incluso sobre nosotros.

A nuestra salida, el director de la institución nos pidió un ejercicio de evaluación (Anexo 2). El formato fue sencillo, se tenía que dar respuesta a la pregunta: ¿qué le pasó a nuestro equipo?, y señalar cuáles fueron las debilidades desde tres niveles: la institución, la coordinación y en lo individual. Hice el ejercicio, ignoro si mis compañeros también lo hicieron, o del por qué no se continuó con la evaluación. Por mi parte, tenía claro que para cuidarse no bastaba solo el esfuerzo individual, se requiere de un equipo y de una institución. Además, no era cuestión de “echarle ganas” se trataba de hacerse cargo de la salud, y eso no podía ser dentro de la asociación, necesitaba la distancia.

Mis últimos 15 días los pasé en esa pequeña oficina en donde fui entrevistada por primera vez (ahora adaptado como un consultorio homeopático). La consigna era actualizar los expedientes de los chavos para que la información se quedara en casa y no conmigo. Otra de las cosas que era prioridad, por lo menos para mí y la coordinadora, era dejar armado el modelo de proyecto de vida para jóvenes, todavía no decidían quien asumiría mis funciones, así que le entregué a ella.

Mi despedida se dio en tres momentos, primero con mi grupo de adolescentes, para esto se pensó en realizar un paseo solo con ellos y dos mairos más

para cobijar, nos fuimos a los Chorros de Tala, nadamos, comimos, platicamos y en medio del “cotorreo” comenté que era mi turno para hacerme cargo de mi proyecto de vida, para mí era un “alto en el camino”, y me tocaba reflexionar que seguía. Los adolescentes estaban sorprendidos, preguntaron a dónde iba, si los visitaría, algunos pidieron que no me fuera, pero en general fueron muy respetuosos de la decisión y me desearon mucho éxito.

La segunda despedida se hizo también en un paseo, esta vez con toda la comunidad; fuimos al Parque Metropolitano, como siempre había juegos, comida y platica informal, la diferencia es que esta vez niños, niñas y madres de familia se prepararon con cartas y fotografías para despedirme (Anexo 3), fue un día lleno de amor, diversión, apapacho y buenos deseos, regresamos temprano porque un compañero se lastimó el dedo mientras jugaba fútbol.

La tercera despedida se hizo en medio de un evento que conjuntaba dos acontecimientos importantes (cierre de año de trabajo y lucha y clausura del ciclo escolar 2007-2008). Todos los que hacíamos MAMA estábamos ahí: niños, niñas, adolescentes, jóvenes, mairros, mairas, bienhechores, recaudadores, madres de familia y amigos que simpatizaban con la buena causa.

El ritual de despedida siempre es conmovedor, se repite el manejo educativo que se realiza con la comunidad en casos especiales. Consiste en colocar en el centro de la atención y la amistad para expresar unas palabras, en mi caso fueron: “Maira Betty, tu paso por aquí no ha sido estéril, dejaste lecciones aprendidas, respeto, reconocimiento... y, por último, que es lo primero: nuestra gratitud y amistad siempre, chido por ti, te reconocemos”.

Fue un ritual hermoso, pero no lloré, estuve firme, incluso un compañero tomó una fotografía y me la mostró para señalar mi dureza, estaba sorprendido de que no llorara, o me mostrara conmovida.

El último día que estuve laborando en MAMA, fue en el Tianguis 2008, dos amigos me ayudaron como voluntarios, fue un día agotador física y mentalmente. Se armaron cinco puestos (departamento de niñas, niños, mamás y bebés, papelería y la tiendita) para que los participantes del programa compraran con los “esfuerzos”³ que ganaron durante el año. Es un evento completo, que incluye montar, desmontar, vender, hacer cuentas, cargar, apoyar, reconocer, educar y motivar.

³ Es el término que se da a la moneda de cambio en MAMA. Como resultado de un monitoreo diario que se realiza a niñas y niños, se les asigna una categoría que resume su lucha: despertando, viejo o lucha. Y así anualmente pueden comprar en cada uno de los departamentos del tianguis; esto bajo la consigna: “Todo en la vida cuesta, lo que quieras gánatelo”.

Al término de la jornada mis amigos me esperaron hasta que se limpió todo y yo pude despedirme de mis compañeros de trabajo. Una vez que salimos, estaba en automático, nos reunimos con otros amigos para acompañarme en el duelo; sin embargo, me quedé dormida y desperté a la 1:00 de la mañana pidiendo que fuéramos al bosque de la primavera. En medio de la oscuridad y el agua caliente del río, solté el llanto, y ellos (mis amigos) fueron pacientes y callados; al final, uno me comentó: “pensamos que no estabas bien, ni una lagrimita, te mirabas tan bien, que bueno que lo soltaste”.

Una vez fuera de MAMA por cuatro meses me dediqué a visitar a familiares, salir con amigos, limpiar el armario, comprar ropa, mantener distancia de MAMA y buscar trabajo hasta que ingresé a Save the Children (Anexo 4) por la recomendación de un compañero y amigo.

El puesto era como promotora educativa y consistía en desarrollar talleres sobre equidad, derechos de los niños, sexualidad y violencia en primarias de la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG), allí, la carga de trabajo era menos, pero con una dinámica que también desgastaba.

La jornada de trabajo era de lunes a viernes, y no siempre en el mismo lugar. Con un equipo de nueve promotores y un coordinador atendíamos a seis primarias⁴ y un centro comunitario en San Juan de Dios (con hijos de locatarios). En un día común podía atender junto con un compañero entre cuatro y cinco grupos que fluctuaba entre 30 y 40 niños.

Había días en las que no solo el traslado entre escuelas era pesado, también las problemáticas de los niños eran difíciles de abordar. Recuerdo con claridad la mezcla de enojo y frustración que nos producía asistir a algunas primarias, muchas veces sentíamos que nuestra intervención no estuviese rindiendo frutos, sino todo lo contrario, se hacían sesiones sin lograr el manejo del grupo, provocar la reflexión o mantener los mínimos de disciplina.

Las escuelas atendidas en Save the Children, presentaban una dinámica particular, desde la resistencia que maestras y maestros tenían por nuestra participación, hasta los niños que solo alcanzaban a vernos como “los chavos buena onda que los sacaban de clases”.

En Save the Children solo estuve un año. Atender a tantos niños, y en tan poco tiempo, me permitió mantener una distancia emocional que facilitó mi salida de la institución e integrarme con rapidez a Cuidarte A. C. (Anexo 5).

En Cuidarte me desarrollé como asesora-tallerista de sus programas de Promoción de Buen Trato en el Hogar y la Escuela. Si bien en esta organización no

⁴ Las escuelas se ubicaban en las colonias: Ferrocarril, Collí, Santa Ana Tepatitlán, Felipe Ángeles, Analco y el Sauz.

tuve atención directa con NNA, sí la tuve con cuidadores, educadores, maestras, psicólogas que atendían directamente a poblaciones vulnerables.

La metodología de Cuidarte consistía en aplicar una serie de actividades en un taller vivencial, después un taller de aplicación, en donde cada uno de los participantes diseñaba una carta descriptiva para llevarlo a cabo con sus poblaciones. Posteriormente se entraba en una etapa de monitoreo, donde cada una de nosotras acompañaba a los agentes en el proceso de ejecutar su taller. Por último, se evaluaba la capacitación.

La experiencia en Cuidarte me permitió mirarme a distancia de mi práctica como educadora popular, acompañar a cuidadoras del Hospicio Cabañas, Casa Hogar Estancia de María, Albergue Mairos Don Bosco, Comunidad Crece, Centro de Rehabilitación Infantil Teletón (CRIT) de Occidente, entre otros, me hizo ampliar mi mirada de la atención de NNA, ahora incluyendo también el bienestar de quienes los acompañan, llámense, educadores, promotores, mairos, psicólogos, cuidadores o maestros.

Otro aprendizaje que me brindó Cuidarte, es que, si bien la experiencia era personal, los riesgos del desgaste se podían observar en otros equipos de la misma organización, incluso en otras organizaciones que atienden a población similar; no se trataba entonces, de un hecho aislado.

En fin, para terminar con mi relato, resumo que desde mi inicio como educadora popular, asesora, tallerista, facilitadora, promotora y coordinadora de proyectos, he visto y padecido la reducción de programas por falta de recursos financieros, la salida de compañeros en busca de mejores condiciones, el abandono que sufren NNA cuando *su* educador se va, o el desgaste de mairos y mairas, incluso de equipos que en medio de la dolorosa realidad con que lidian, han sido incapaces de cuidarse o cuidar al otro.

Con lo anterior, no pretendo asegurar que cada una de las personas que atienden a poblaciones de este tipo tiene como destino ser “quemadas” profesionalmente. Lo que sí creo es que, si no cuentan con un equipo solidario, receptivo, informado y afectivo para batear los efectos negativos de atender a este tipo de población, se corre el riesgo de quemarse en el intento. Claro está que la construcción de estos equipos, requiere también que las organizaciones se concienticen sobre el tema y se comprometan en la creación de condiciones para evitar el “queme” de su gente.

INTRODUCCIÓN

Antes de comenzar es importante comentar que la atención a NNA en situación de calle, ha sido responsabilidad (porque así lo han elegido) de personas que indistintamente de su profesión u oficio, han sido educadores. Mairas y mairos tradicionalmente han sido los responsables de defenderlos y protegerlos desde diferentes posturas ideológicas; sin embargo, existen otros roles como: psicólogos, maestros, trabajadoras sociales, cocineros, voluntarios, doctoras, entre otros que, desde sus talentos y conocimientos, también los “atienden”.

Para los fines del presente texto, me refiero a ese rol de acompañante, amigo, guía, llamado mairo, como sujeto de investigación, no por desacreditar o menospreciar a los demás, sino por limitaciones de la pesquisa, reconozco, admiro y celebro el valor de quienes ponen sus talentos, conocimientos, creatividad y amor por este grupo vulnerado.

Ahora bien, el punto de encuentro de los sujetos de investigación lo he ubicado en las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Este espacio ha sido ideal para la formación de los educadores populares por su flexibilidad para contratar independientemente de su formación académica.

Las OSC, tienen un origen asistencialista y aunque han trabajado por superarla, esta condición persiste; por ejemplo, en el estado de Jalisco el encargado de apoyar, promover, supervisar, acompañar y coordinar los servicios asistenciales de personas e instituciones dedicadas a la asistencia social privada es el Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS). Este registra casi 700 asociaciones civiles, que se dividen según los servicios o la población que atienden (IJAS, 2013).

Como se muestra en la Tabla 1, el rubro Infantil ocupa el segundo lugar con 100 asociaciones, después de Bienestar social que cuenta con 227. De esas 100 asociaciones, 64 aproximadamente se encuentran en la ZMG, de las cuales, solo 7, atienden específicamente a NNA en situación de calle (IJAS, 2013). Para esto, el diagnóstico situacional de la población infantil de calle “Rostros de la

Niñez en Guadalajara”, realizado por el Departamento de Desarrollo Social de la Universidad de Guadalajara, el Colegio de Jalisco y el Sistema DIF Municipal de Guadalajara reportó que en la capital de Jalisco existen 726¹ NNA en esta situación (Fletes, 2012, p. 48).

Tabla 1

Asociaciones civiles registradas en el Instituto Jalisciense de Asistencia Social

Rubro	Número
Infantil	100
Bienestar social	227
Educativa	44
Gerontológica	85
Rehabilitación y Educación especial	130
Servicios médicos	93
Total	679

Fuente: IJAS (2013).

Atender a NNA en situación de calle, implica el diseño de un modelo complejo y dinámico, que además de asistirlos responda a necesidades afectivas y formativas que los liberen no solo de la vida en la calle, también de los efectos que esta produce en ellos. Para Cárdenas (2008):

Al encontrar los puntos de apoyo necesarios los niños son capaces de superar las dificultades que implican la salida de la calle y el cambio de vida; pero tal cambio requiere ir más allá de las declaraciones: no basta solo con desearlo, con emitir decretos gubernamentales o diseñar programas de buena voluntad que ofrezcan una larga lista de servicios que garanticen casas limpias y niños bien aseados (p. 273).

La declaración de la autora permite observar la limitante de la clasificación del IJAS, porque es claro que las OSC, no solo asisten a su población, igualmente generan bienestar social, rehabilitan, educan y ofrecen servicios, entre muchas otras cosas que la atención de NNA en situación de calle demanda.

Un modelo de atención como el antes descrito implica, por tanto, una fuerte inversión que garantice la restitución de derechos para este grupo vulnerable y una educación no formal. Sin embargo, las asociaciones civiles cuentan con

¹ La compleja dinámica de NNA en situación de calle complica precisar datos; sin embargo, es un conteo que nos aproxima para conocer esta realidad.

recursos tan limitados que las obligan a vivir en medio de una alta rotación de personal, atrayendo recursos humanos poco calificados y, dada la baja remuneración que ofrecen, tienen pocas posibilidades de retener al personal más experimentado y calificado (Tapia, 2010, p. 419).

Una vez aclarado el punto anterior, es importante mencionar que la labor del educador de calle en México es poco reconocida aún. En el contexto de las OSC, sus condiciones de trabajo son precarias. El trabajo en la calle se ubica en las áreas definidas comúnmente como operativas, que están situadas en el nivel más bajo de la jerarquía institucional, lo que implica salarios menos altos que el resto del personal. Además, las prestaciones sociales son escasas (Arteaga y Pérez, 2009, p. 6).

Un reflejo de la situación laboral de educadoras y educadores, podemos verlo en la *Investigación de Sueldos de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2012, Zona Metropolitana de Guadalajara*,² realizada por Corporativa de Fundaciones (CF, 2012).³ En dicha investigación se descubre que: “existen más del triple de voluntarios, 2,693 contrastando con 805 personas remuneradas. Adicionalmente, 1,076 personas participan como miembros del órgano de gobierno o prestadores de servicio social” (p. 21). De ahí que consolidar equipos de trabajo operativo se convierta en una de sus principales debilidades.

Además, el entrenamiento o capacitación que las asociaciones civiles brindan (en el mejor de los casos), es corto y deficiente. Para Madrigal (2007):

La mayoría de los educadores se forman inicialmente con la enorme creatividad que los caracteriza. Se aprende mucho durante el primer año de práctica, pero desgraciadamente, repiten durante los siguientes lo aprendido en sus primeros años, con poca o nula sistematización que alimente su práctica (p. 9).

² La investigación se realizó con el objetivo de ofrecer al tercer sector: organismos gubernamentales en Jalisco y público en general, información respecto de las características de los sueldos de las OSC ubicadas en la ZMG. El tamaño de su universo es de 457 OSC (afiliadas al IJAS); aplicaron un total de 148 encuestas (CF, 2012).

³ En su página electrónica la asociación se define como una fundación comunitaria constituida legalmente por Pablo Jiménez Camarena, quien en los años cuarenta iniciara su empresa, Laboratorios Sophia, como “un negocio con sentido social”. Desde su inicio, CF se ha propuesto identificar los problemas que cotidianamente viven las OSC dedicadas al bienestar comunitario con la finalidad de posibilitar técnicas y herramientas de gestión y de liderazgo que aporten soluciones a sus necesidades y de manera congruente a sus capacidades, asegurando así su permanencia en el tiempo, otorgado gran cantidad de servicios y programas de capacitación sin costo para las OSC.

A la precarización débil o nula capacitación o formación, se le suman las implicaciones que trae consigo el acompañar la vida en la calle de NNA, quienes muchas veces están inmersos en problemáticas como drogas, prostitución, robo, mendicidad y violencia. Por ejemplo, en el diagnóstico antes citado, 19.6% mencionó que alguna vez había consumido sustancias psicoactivas. Ello equivale a que 2 de cada 10 niños y niñas en situación de calle ingirieron por lo menos alguna vez en su vida este tipo de sustancias (Fletes, 2012, p. 48).

La vida o el trabajo en la calle como una mezcla heterogénea de las diversas actividades, es el espacio de desprotección, ruido, suciedad, peligro y transitoriedad (Bartra, 2009), en el que NNA viven y/o trabajan, por ende, es también para quienes los atienden.

Es común que los educadores como sus acompañantes sean defensores (muchas veces solo testigos) de múltiples maltratos, abusos, acosos o manifestaciones de violencia hacia ellos. Escuchar historias de abuso y explotación sexual o comercial, tristeza y abandono, o acompañarlos a denunciar a alguna autoridad que a veces en el ejercicio desmedido del poder maltrata; llevar al médico, quitar piojos, orientar... se convierten todas en la laboriosa necesidad de vivir en un estado de alerta permanente.

Verse involucrado en actividades de defensoría legal, servicio de salud, consejería, gestión, educación, apoyo incondicional y en la mayoría de los casos con los menos recursos posibles, coloca a educadores en sin número de situaciones estresantes que pueden llevarlos a presentar síntomas del profesional “quemado” (síndrome de burnout) como los son: cansancio, fatiga, lentitud, y una serie de síntomas físicos que van desde dolores de cabeza, de cuello, de espalda; problemas del aparato locomotor y digestivo; irritabilidad, alteraciones del sueño y el apetito; problemas de la piel y mayor vulnerabilidad a enfermedades (Arón y Llanos, 2004, p. 3).

En la mayoría de los casos para atender, cuidar, apoyar y formar a la también llamada “infancia callejera” se convoca a personas con cualidades como: ser responsable, perceptivo, sensible, con sentido de vocación o simplemente, con la disposición. Dicho sea de paso, no se está en contra de que un educador cuente con estas características, lo que se cuestiona es que se deja de lado la importancia de profesionalizarse. Arteaga y Pérez (2009), referente al tema, comentan: “de hecho, las organizaciones definen el perfil del educador o de la educadora haciendo énfasis en las cualidades humanas que se deben tener y poniendo a veces en segundo plano la formación” (p. 6).

Por ejemplo, en MAMA bastaba que un adulto declarara su amor e interés por la causa para que fuese contratado (Cárdenas, 2008, p. 12). En el mismo sentido, Strickland (2012) señala que:

La gente que llega a ser educadora de los niños y jóvenes en situación de calle, por lo general tiene fuerte conciencia social, pero a menudo carece de estudios relacionados con esta profesión. Esta realidad se debe a la falta de programas académicos en el campo de educación popular y a los bajos salarios. Hay religiosos, así como sociólogos, psicólogos y gente que tiene su propia historia de pobreza y quiere apoyar a otros que están sufriendo la misma exclusión social que ellos han vivido (p. 82).

El amor o el interés pueden mermarse si no se toman las medidas de autocuidado necesarias, es por eso que para el éxito de cualquier programa de atención a niños en situación de calle se requieren herramientas que permitan lidiar con la frustración, el dolor y la desesperanza del personal. En relación con este tema, en la *Guía para la Reflexividad y el Autocuidado* se comenta que:

Acompañar personalmente a personas en esta situación, puede redundar en un desgaste bio psico emocional en los profesionales que no cuentan con las competencias para prevenirlo. El compromiso con la tarea y su nivel de involucramiento se ponen en riesgo cuando emergen sensaciones y pensamientos negativos que hacen que se desdibuje su rol y pierdan efectividad en su práctica de apoyo (Secretaría Ejecutiva del Sistema de Protección Social, 2015, p. 17).

Podría pensarse que el educador debería tener la capacidad de mantener “distancia emocional” de su grupo para no verse afectado por las complicaciones de su labor, pero no se trata de eso, sino de equilibrar el amor por lo que hacen y su profesionalismo.

Cada uno de los puntos expuestos permite preguntarse: ¿en qué condiciones han laborado quienes atienden a NNA en situación de calle en la ZMG?, ¿qué síntomas de desgaste profesional presentan?, ¿qué medidas de autocuidado han practicado en los equipos de trabajo y, por ende, en las asociaciones civiles que atienden a NNA?, ¿cómo beneficia a poblaciones callejeras institucionalizadas el autocuidado de los equipos que los atienden?

Supuestos

Cada una de las preguntas que se desprenden del planteamiento del problema tuvo como supuesto que los efectos de no cuidarse pueden variar según el contexto laboral o la problemática que se atienda. Sin embargo, dichos efectos serán en gran medida determinados por los elementos que orillan a las per-

sonas a atender a poblaciones callejeras. En la presentación de la *Guía para la Reflexividad y el Autocuidado* se señala que:

Los profesionales, educadores y técnicos se enfrentan diariamente a historias de superación. Pero también con el dolor, la frustración y la rudeza de situaciones de vida que los confrontan con sus propias biografías. Ellos y ellas son el recurso más valioso de estos programas (Secretaría Ejecutiva del Sistema de Protección Social, 2015, p. 11).

En segundo lugar, se supone también que existen en las OSC prácticas de autocuidado que no han sido suficientes para evitar el queme de los equipos de trabajo. Y se considera este punto, dada la importancia que tiene atender esta problemática desde una mirada integral del entorno. Para Barudy (2001) todo programa o institución incapaz de proteger a sus profesionales, ejerce una doble violencia: a los profesionales y, por ende, a los niños que dice proteger.

Por último, se cree que entre mayor sea la capacidad de autocuidado de educadoras y educadores populares, es también mayor la posibilidad de convertirse en un tutor resiliente para NNA que viven y/o trabajan en la calle. Dicho de otro modo y en términos pragmáticos; un buen profesional desempeñará mejor sus labores: más eficiencia, menos desgaste. Conviene pues, tanto en términos económicos, como humanos, puesto que implica satisfacción, cuidado y una actitud institucional de responsabilidad con sus “empleados”.

Estrategia metodológica

Como se puede observar en “mi relato”, la necesidad de investigar sobre las condiciones laborales de quienes atienden a NNA en situación de calle, viene de una práctica educativa que se acerca a los 10 años en atención directa con poblaciones callejeras. Como también se mencionó, si bien parte de una experiencia personal, se pueden observar similitudes con otros educadores, esta es una de las razones que me han permitido elegir un enfoque centrado en el actor; para Long (2007), este “pretende explicar las respuestas diferenciales a circunstancias estructurales similares, aun cuando las condiciones parezcan más o menos homogéneas” (p. 43).

El segundo elemento que determinó la selección de un enfoque centrado en el actor, es que este ofrece una mirada más dinámica que enfatiza la interacción y determinación mutua de los factores “internos y “externos”, reconociendo el papel central desempeñado por la acción humana y la conciencia (Long, 2007). Quienes atienden a NNA en situación de calle, sin duda, son actores que ade-

más facilitan procesos, promueven la toma de conciencia, informan, gestionan y sensibilizan.

Por otro lado, el corte de la investigación es cualitativo ya que privilegia una aproximación a las condiciones del objeto de estudio más que a sus cantidades; este enfoque produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable.

El método aplicado es interpretativo, ya que desde esta perspectiva permitió captar el significado o sentido de los fenómenos humanos e históricos sociales singulares. Para Briseño (2007):

La subjetividad y la realidad simbólica son reales, son parte y expresión de nuestro ser, de nuestra vida. Conocernos es captar estas realidades y fijarlas para volver consciente y explícito lo que se da como manifestación de la existencia humana, pero de una manera poco clara, confusa o muy compleja en las circunstancias reales de la vida. Utilizar exclusivamente métodos que tienden a eliminar la subjetividad y la significación nos lleva a desconocer la realidad social e histórica y nuestro papel como agentes dinámicos y creativos dentro de ella (p. 18).

Los sujetos de nuestra preocupación⁴

Los sujetos de la investigación fueron educadores populares que cumplieron con tres criterios de inclusión:

1. Experiencia educativa en más de una organización civil y/o dependencia de gobierno.
2. Estar ubicados en la ZMG.
3. Disposición para participar en la investigación.

Para recuperar trayectorias de educadores populares fue importante que contaran con experiencia en la atención de poblaciones en situación de calle. Cuando se trabaja con este tipo de poblaciones “nunca se deja de aprender”,

⁴ En MAMA usábamos esta frase para que, en medio de una asamblea, niñas o niños que se encontraran en una situación especial (broncas de la calle, problemas familiares o escolares, etcétera) pudieran ubicarse en el centro de la preocupación colectiva. Era un ritual que convocaba a la comunidad para apoyar, apachar, retroalimentar, cuidar o proteger a quien pudiera necesitarlo. En esta ocasión (investigación) son educadoras y educadores quienes están en el centro de nuestra preocupación y amistad.

“se aprende educando”. Sin embargo, fue preciso delimitar cuántos años serían suficientes para incluirlos en la investigación, y estos fueron tres.

El criterio en el cual se basa la decisión anterior tiene que ver con mi experiencia profesional, para mí, bastaron tres años, para conocer la dinámica de trabajo, empaparme del lenguaje y por tanto de la pedagogía de la asociación, ganarme la confianza de la comunidad y del equipo, capacitarme en temáticas de manejo de grupos y, sobre todo, la seguridad para manejar conflictos, asambleas, temas formativos, eventos comunitarios y consejerías.

El siguiente criterio tiene que ver con la participación de los educadores populares en diferentes asociaciones y/o instituciones de gobierno. Conocer distintos modelos de intervención o dinámicas laborales favorece en los sujetos de investigación un ejercicio reflexivo en términos de autocuidado: ¿por qué entro a la asociación?, ¿por qué salgo?, ¿cómo entré?, ¿cómo salgo?

El criterio de estar ubicados en la ZMG corresponde a la posibilidad y acceso que tuvimos en ese espacio.

Por último, la disposición de los educadores, es a fin de cuentas lo más importante, porque implicó que invirtieran no solo tiempo para desarrollar la entrevista, también en la elección de educadoras y la reflexividad que la misma investigación demandó de su parte.

El siguiente paso para la elección de educadoras y educadores populares, partió de seleccionar a tres excompañeros de trabajo con los cuales coincidí en MAMA y que además cumplieran con los criterios antes descritos. Esto porque, de las OSC registradas en IJAS en el área infantil, específicamente en la ZMG, son 64, de las cuales solo 7 señalan atender el perfil de NNA en situación de calle. Y eran:

1. Movimiento de Apoyo a Menores Abandonados A. C. (MAMA).
2. El Puente de los Niños, A. C.
3. Promotora Juvenil Don Bosco, A. C.
4. Villas Juveniles San Juan, A. C.
5. Ministerios de Amor, A. C.
6. Madre Felicitas, A. C.
7. Colectivo Pro Derechos De la Niñez A. C. (CODENI).

De las siete organizaciones, la que prestó mayor posibilidad de acceso debido a mi paso por ella, fue MAMA. Así que de un listado de 15 excompañeros: 5 se encuentran fuera del área, 5 permanecen en la organización, 2 no respondieron a la convocatoria, y 3 accedieron a participar.

El tercer paso fue pedir a estos tres educadores que recomendaran a otros tres para ser entrevistados. Una vez que tuve un listado de nueve educadores,

tomé en cuenta los criterios de inclusión y coincidencias entre las recomendaciones.

Técnicas de recolección y análisis de datos

La entrevista

Para obtener los datos necesarios para la investigación se realizó una entrevista semi-dirigida a cinco educadores populares. Para Barroso (2013):

En este tipo de entrevista, el investigador se limita a leer las coordenadas motivacionales (psíquicas, culturales, de clase, de género, de edad...) del discurso del entrevistado/a. De esta manera, el análisis de la significación motivacional de una actitud determinada se orienta y agota en las dimensiones del contexto estructural del discurso ideológico-motivacional que configura la praxis social. Es decir, el análisis del discurso se limita a ubicar al protagonista dentro de la estructura social. El lenguaje es así definido como ideología y también como acción (p. 12).

Con la finalidad de responder a las interrogantes de la presente investigación, la entrevista comprendió una serie de preguntas abiertas y cerradas que respondieron a partir de dos ejes: las motivaciones que han llevado a las personas a atender a estas poblaciones, los significados del autocuidado y desgaste profesional desde su práctica educativa.

Como variables independientes se tomaron en cuenta la edad, el género, la antigüedad laboral, la escolaridad y, por último, el lugar de trabajo. Cada una de estas características ayudó a comprender con mayor profundidad tanto el desgaste profesional, como la promoción de medidas de autocuidado al contestar preguntas como: ¿de qué manera la edad interviene en el proceso reflexivo de cuidarse o no?, ¿cómo influye el género en la capacidad de cuidarse o quemarse?, ¿cómo la escolaridad contribuye a la promoción de cuidado?, ¿qué elementos desgastan a educadoras y educadores populares en las organizaciones civiles?, ¿son los mismos que las organizaciones de gobierno?

La primera variable dependiente que se consideró fue la “trayectoria laboral” de cada educador. Y es que se declaró en los supuestos, que los motivos que los llevan a trabajar con este tipo de poblaciones determinan en gran medida cómo se cuidan o cómo son desgastados profesionalmente.

Con la recuperación de sus trayectorias se pudo también identificar los aprendizajes que su práctica educativa ha dejado en ellos y cómo esta ha contribuido o no con la promoción de autocuidado. Por último, con esta variable, se pudo igualmente realizar un trazo por los lugares en los que mairas y mairos han trabajado, así como el periodo promedio que le otorgan a los programas.

La segunda variable dependiente que se observó fueron las condiciones laborales: la seguridad social, la infraestructura (equipo técnico y oficina), el salario, los espacios de descompresión, los espacios de integración y/o convivencia, la capacitación y la actualización de modelos de atención.

De cada una de las variables e indicadores, se realizaron preguntas que guiaron la entrevista. En la Tabla 2 se presentan los cuestionamientos planteados.

Tabla 2
Variables, indicadores y preguntas

Variables	Indicadores	Tópicos	Preguntas
Trayectoria laboral	Motivos	Emocionalidad del amor	¿Cómo fue tu primer día de trabajo?
			¿Cómo describes tu trabajo?
		¿Cómo son las NNA para los que trabajas?	
		¿Qué es ser mairo?	
		¿Qué hace una maira/que hace un mairo?	
	Aprendizajes	Prácticas de autocuidado	¿Por qué decidiste ser maira/mairo?
			¿Qué te desgasta de tu trabajo?
		Reflexividad	¿Qué haces en tus tiempos libres?
			¿Cada cuánto lo haces?
			¿Cómo describirías tu jornada laboral “normal”?, ¿y una extraordinaria?
Otras prácticas laborales	Currículo	¿Cómo te ves en tres años laboralmente?	
		¿A qué edad empezaste a trabajar con poblaciones en situación de calle?	
		¿En dónde?	
		¿Cómo fue?	
		¿Cómo es tu espacio de trabajo?	
Condiciones laborales	Seguridad Social	Espacio y ambiente de trabajo	¿Cómo es la relación con tus compañeros de equipo?
	Salario		¿Cómo es la atención que brindan a niños, niñas y adolescentes en situación de calle?
	Espacios de descompresión		¿Cómo te vinculaste con la asociación?
	Espacios de integración y convivencia		¿Tienes contrato?
	Infraestructura (oficina, equipo técnico)		¿Asimilado?
	Capacitación		¿Honorarios?
	Actualización de modelos de atención		¿Cuáles son los retos que enfrenta tu equipo de trabajo constantemente?

Vaciado y análisis

La transcripción de las entrevistas se realizó en una serie de tablas que agruparon las respuestas de mairas y mairos según la propuesta metodológica. En el Anexo 6 se presenta el vaciado que integra los relatos; cabe mencionar que a cada uno de los entrevistados se le asignó un color, que permitió distinguirlos con mayor facilidad:

- Entrevistado 1: Juana.
- Entrevistado 2: Luz.
- Entrevistado 3: Pedro.
- Entrevistado 4: Paula.
- Entrevistado 5: Carmen.

Después de transcribir las entrevistas (Tablas A1-A6), se categorizaron las respuestas y se desarrollaron los capítulos: Marco teórico conceptual; La atención de niños, niñas, adolescentes en situación de calle: una labor desgastante por naturaleza; El síndrome del mairo cansado: los autocuidados, y por último, un apartado para conclusiones generales.

CAPÍTULO I

Marco teórico conceptual

En el presente capítulo se desarrollan los conceptos relacionados con el autocuidado.

Figura 1
Marco conceptual



Se parte del burnout por ser un riesgo psicosocial al que están expuestos educadoras y educadores que atienden a NNA en situación de calle. Después describo un entorno laboral saludable, desde la visión de la Organización Mundial de la Salud (OMS), para entrar de lleno al concepto de autocuidado desde tres niveles: individual, grupal e institucional.

Posteriormente desarrollo el concepto de resiliencia, no solo porque justifica la pertinencia del presente trabajo, si no también por su estrecha relación con el autocuidado y el desarrollo social.

Por último, se describe al autocuidado en el marco del desarrollo social y como un derecho humano.

Riesgos psicosociales

Antes de hablar del concepto de autocuidado es importante responder: ¿de qué se debe cuidar quien trabaja con este tipo de poblaciones? Es decir, ¿cuáles son los riesgos?, ¿qué pasa si no se promueve el autocuidado?

Partiremos del concepto de riesgo. Desde su más básica definición quiere decir: “contingencia o proximidad de daño” (Real Academia Española [RAE], 2014). Completando, la OMS (2014) señala que un factor de riesgo “es cualquier rasgo, característica o exposición de un individuo que aumente su probabilidad de sufrir una enfermedad o lesión”.

En específico, el tema de riesgos o factores psicosociales aparece por primera vez en el documento: “Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención” publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En dicho documento se comenta que:

Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo (p. 12).

Particularmente, para los equipos que trabajan con el tema violencia o maltrato hacia NNA, los riesgos que se reconocen son aquellos elementos en la dinámica grupal que vulneran al equipo en el desarrollo de su tarea constituyente, expresados en ansiedades que emergen en el vínculo con los grupos de alto riesgo hacia los cuales se dirige la intervención (Morales, Pérez y Menares, 2003, p. 10). Y es que como señala Barudy (2001) la fuente de este compromiso profesional es la emoción que nos provoca el niño que sufre, que no es respetado en sus derechos, ya sea por sufrimientos o carencias producidas en su medio familiar y/o como consecuencias de injusticias y/o violencias en el nivel de su tejido social.

Desgaste profesional o burnout

Uno de los riesgos para los equipos que atienden a NNA en situación de calle, es ser desgastado profesionalmente, para Santana (2007):

Quienes trabajan con víctimas de cualquier tipo de violencia están expuestos a un nivel de desgaste profesional, que puede llegar al agotamiento profesional o *burnout* y ser la causa de trastornos psicológicos graves, del abandono de la profesión o del abandono del campo de trabajo (...) estas tendencias impactan a los grupos de trabajo, erosionándolos con graves consecuencias para su supervivencia como equipo, para sus integrantes y para quienes los consultan (p. 78).

Freundenberg (1974) define al desgaste profesional como una fatiga o frustración que aparece como resultado de la devoción a una causa, a un estilo de vida o a una relación que no produce las recompensas esperadas. En el mismo sentido Arón y Llanos (2004, p. 4) comentan que la sintomatología descrita no es un problema de trastornos psicológicos individuales, sino que se trata de reacciones que presentan todas las personas que trabajan en contacto con estas temáticas y en determinadas condiciones laborales.

Por otra parte, Guerrero (1999; en Morales et al., 2003, p. 3), señala que el síndrome de burnout involucra el compromiso de al menos tres áreas de funcionamiento: somático, afectivo y conductual. Dentro de los síntomas emocionales se describen sentimientos de depresión, distanciamiento afectivo de las personas que se atiende, irritabilidad, disminución de la autoestima, baja satisfacción laboral y deseos de abandonar el trabajo.

Como síntomas psicológicos que pueden llevar a salir de las organizaciones aparecen la desmotivación, la irritabilidad, la sensación de vacío, el deterioro del autoconcepto, una visión negativa de la vida y de los demás; la culpa o autoinculpación por la falta de logros, o en el otro extremo, sentimientos de omnipotencia. Además, existen síntomas conductuales que se traducen en absentismo o ausentismo laboral; presentismo definido como trabajar horas de más, aunque eso signifique lograr poco; pérdida del entusiasmo, aburrimiento, facilidad para frustrarse, rigidización y dificultad para tomar decisiones (Aarón y Llanos, 2004).

Por último, mencionan síntomas físicos que van desde dolores de cabeza, de cuello, espalda, problemas del aparato locomotor y del digestivo, irritabilidad, alteraciones de sueño y del apetito, problemas de la piel y vulnerabilidad a todo tipo de enfermedades (Aarón y Llanos, 2004, p. 3).

En relación con los temas que se presentan Maslach (2001; en Morales et al., 2003) lo resume de la siguiente forma:

Este síndrome abarca principalmente síntomas de agotamiento emocional, despersonalización y sensación de reducido logro personal. Se acompaña de aspectos tales como trastornos físicos, conductuales y problemas en relaciones

interpersonales. Además de estos aspectos individuales, este síndrome se asocia con elementos laborales y organizacionales tales como la presencia de fuerte tensión en el trabajo e insatisfacción laboral (p. 3).

Entornos laborales saludables

La OMS (2010, p. 12) como encargada de la acción sanitaria en el Sistema de Naciones Unidas, plantea cuatro razones para crear entornos de trabajo saludables:

- Por el principio ético de evitar hacer daño.
- El dinero.
- Porque así lo marca la ley.
- Porque existe consenso entre agencias globales, sobre productividad, competitividad y sustentabilidad de las empresas u organizaciones para la economía nacional de los países.

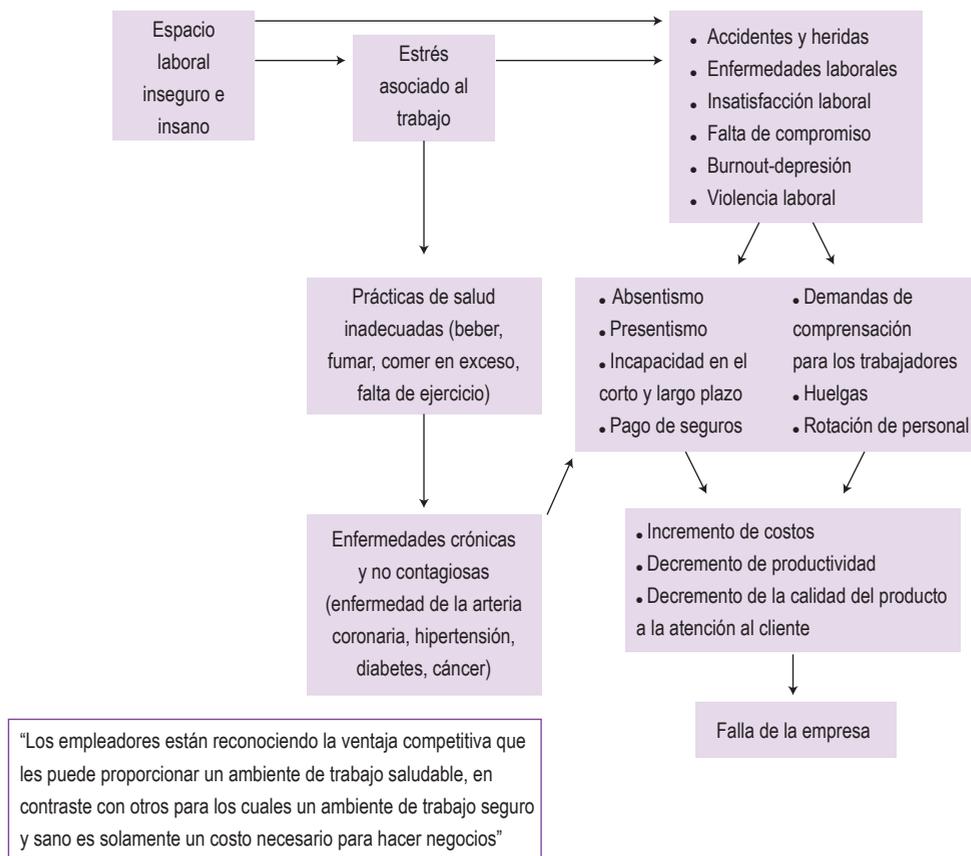
Nos detenemos en la segunda razón para precisar que, si bien la presente investigación no se centró en el sector empresarial, su interés nos ayuda a plasmar con mayor amplitud los efectos que produce un ambiente laboral inseguro. En la Figura 2 pueden observarse los elementos causales de un espacio laboral inseguro que van desde características del “empleado” como prácticas de salud inadecuadas, hasta el estrés que se asocia al trabajo. Además, integra síntomas como el burnout.

Es posible ver con claridad que el interés principal es la falla de la empresa; sin embargo, el reconocimiento de los riesgos y las consecuencias para los trabajadores es un avance que puede ayudar no solo a sensibilizar a otros actores, sino a ofrecer una mirada integral de la problemática de un entorno laboral inseguro. Para Gil Monte y Peiró (1999):

La necesidad de estudiar el síndrome de quemarse viene unida a la necesidad de estudiar los procesos de estrés laboral dado el interés de las organizaciones por la calidad de vida laboral de sus empleados, pues ésta tiene repercusiones importantes sobre la organización absentismo, rotación, disminución de la productividad, disminución de la calidad, etc. (p. 261).

La OMS (2010) con base en indicadores que se resumen en salud y seguridad en ambientes físicos y medio psicosocial, recursos personales y formas continuas de mejora de la salud, contribuyen a definirlos como “aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y

Figura 2
El interés empresarial en pocas palabras



Fuente: OMS (2010).

proteger la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo” (p. 11).

La instauración de medidas de autocuidado parte de esta problemática para aportar a la construcción de ambientes sanos de trabajo, entornos saludables que permitan la corresponsabilidad, el pleno ejercicio de derechos, la expresión de emociones y sentimientos, el desarrollo social y el intercambio, entre otros.

Autocuidado

Origen del autocuidado: un derecho a la salud

El concepto de autocuidado se habló por primera vez en 1969. Fue la enfermera Dorothea Orem (1993), quien incursionó en el tema al crear la teoría del déficit de autocuidado; en su experiencia este se define como:

(...) la responsabilidad que tiene un individuo para el fomento, conservación y cuidado de su propia salud, es el conjunto de acciones intencionadas que realiza o realizaría la persona para controlar los factores internos o externos, que pueden comprometer su vida y desarrollo posterior. Es una conducta que aparece en situaciones concretas de la vida, y que el individuo dirige hacia sí mismo o hacia el entorno para regular los factores que afectan a su propio desarrollo y actividad en beneficio de la vida, salud y bienestar (p. 407).

Desde el área de la salud, el marco jurídico internacional que permite sustentar el autocuidado se encuentra en la Declaración Alma Ata (1978) que señala: “El derecho a la salud se refiere no solo a ausencia de enfermedades sino a un estado de completo bienestar físico, mental y social”. Además, en el párrafo cuarto señala que el pueblo tiene el derecho y el deber de participar individual y colectivamente en la planificación y aplicación de su atención de salud. Los dos señalamientos permiten crear la base jurídica para el autocuidado al referirse a la integralidad del concepto de salud y al verlo más allá de una acción individual.

Particularmente en México, el derecho a la salud se contempla en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (DOF, 2012) al señalar que: “toda persona tiene derecho a la protección de la salud. La Ley definirá bases y modalidades para el acceso a los servicios de salud y establecerá la concurrencia de la Federación y las entidades federativas en materia de salubridad general” (art. 4c).

La ley reglamentaria para el derecho antes mencionado es la Ley General de la Salud (DOF, 2007) y en el estado de Jalisco la Ley Estatal de Salud (*Periódico Oficial del Estado de Jalisco*, 1987), ambas reconocen que este derecho tiene como finalidad el bienestar físico y mental del hombre para el ejercicio pleno de sus capacidades. Para los fines de esta investigación, el reconocimiento del bienestar más allá de lo físico, basta para sustentar al autocuidado.

Siguiendo con el área de la salud, en el Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante, se define al autocuidado como una conducta que existe en situaciones concretas de la vida, dirigida por las personas hacia sí mismas o hacia el entorno, para regular los factores que afectan a su propio desarrollo y funcionamiento en beneficio de su vida, salud o bienestar (Muñoz, Cabrero, Richart-Martínez, Orts y Cabañero, 2005).

Otra definición, la aporta la *Guía para la Reflexividad y el Autocuidado*, al señalarlo como:

Una función inherente al ser humano e indispensable para la vida de todos los seres vivos con quienes interactúa; resulta del crecimiento de la persona en el diario

vivir, en cada experiencia como cuidador de sí mismo y de quienes hacen parte de su entorno (Secretaría Ejecutiva del Sistema de Protección Social, 2015, p. 27).

Ambas definiciones, aunque pertenecen a disciplinas distintas (la primera con origen en la salud, la segunda en lo psicosocial) coinciden en señalar al entorno además de la dimensión individual; esto me permite sostener que el autocuidado no puede ni es, –un acto– puramente individual, requiere también de los otros, y por supuesto de estructuras posibilitadoras del mismo. En relación con este punto Tobón (2003) lo define como:

Prácticas cotidianas y decisiones sobre ellas, que realiza una persona, familia o grupo para cuidar de su salud; estas prácticas son “destrezas” aprendidas a través de toda la vida, de uso continuo, que se emplean por libre decisión, con el propósito de fortalecer o restablecer la salud y prevenir la enfermedad; ellas responden a la capacidad de supervivencia y a las prácticas habituales de la cultura a la que se pertenece (p. 3).

Hasta el momento se destacan algunas características del autocuidado: primero, va más allá de un aspecto físico, abarca un completo estado de bienestar; segundo, resulta del crecimiento de la persona, la comunidad o el grupo en cuestión; es decir, no solo es una habilidad personal, también es cultural y acumulativo. En tercer lugar, es responsabilidad de cada profesional y operador social dedicar recursos al desarrollo de estrategias que permitan amortiguar el efecto nocivo y contaminante que tiene el trabajo en estos temas (Arón y Llanos, 2004, p. 3).

Puntualmente Barudy (2001) señala que la noción de autocuidado posee dos niveles: el primero centra la responsabilidad en las instituciones, siendo estas quienes primeramente protegen a sus recursos profesionales; el segundo nivel se refiere a la capacidad de los profesionales de autocuidarse.

Antes de desarrollar niveles de autocuidado conviene detenerse en los principios que señala la enfermera Orem, especialista en la promoción de la salud:

1. El autocuidado es un acto de vida que permite a las personas convertirse en sujetos de sus propias acciones. Por lo tanto, es un proceso voluntario de la persona para consigo misma.
2. El autocuidado implica una responsabilidad individual y una filosofía de vida ligada a las experiencias en la vida cotidiana.
3. El autocuidado se apoya en un sistema formal como es el de salud e informal, con el apoyo social.

4. El autocuidado tiene un carácter social, puesto que implica cierto grado de conocimiento y elaboración de un saber y da lugar a interrelaciones.
5. Al realizar las prácticas de autocuidado, ya sea con fines protectores o preventivos, las personas siempre las desarrollan con la certeza de que mejorarán su nivel de salud (Tobón, 2003, p. 4).

En cada uno de los principios indicados por la enfermera se reflejan las características del autocuidado que antes mencionamos, se rescata el cuarto por el reconocimiento del carácter social que ella apunta.

Niveles de autocuidado

Individual. “Lo que no hagas por ti, nadie lo hará”. En la cultura en que la que vivimos se nos enseña a aguantar y, por tanto, a silenciar el registro de malestares, necesidades o dolores; por ejemplo, dormir, descansar, comer, beber, entre otras. Este registro oportuno de malestares se convierte en la primera estrategia de autocuidado que deberán velar individualmente las personas que atienden a poblaciones vulneradas.

Pareciera obvio, pero una vez inmersos en la problemática de infancia callejera se olvida de dicho registro. Para Arón y Llanos (2004, p. 7) recuperar la capacidad de registrar los malestares tanto físicos como psicológicos es uno de los requisitos fundamentales del autocuidado.

Una segunda estrategia individual de autocuidado involucra también el desarrollo de estrategias que no solo tiendan a resolver de inmediato determinada situación amenazante, sino que la prevengan. Al respecto Tobón (2003) las enumera de la siguiente forma:

1. Una alimentación adecuada a las necesidades,
2. medidas higiénicas,
3. manejo del estrés,
4. habilidades para establecer relaciones sociales y resolver problemas interpersonales;
5. ejercicio y actividad física requeridas,
6. habilidad para controlar y reducir el consumo de medicamentos,
7. seguimiento para prescripciones de salud,
8. comportamientos seguros,
9. recreación y manejo del tiempo libre;
10. diálogo,
11. adaptaciones favorables a los cambios en el contexto... (p. 3).

Autocuidado en los equipos. Cuidarse individualmente muchas veces no basta, requiere también de un segundo nivel, solicita de un equipo en el que se puedan expresar las diferencias, un equipo receptivo, y solidario. Al respecto Barudy (2001) comenta que:

En lo que se refiere al desarrollo de las dinámicas grupales de autocuidado, a fin de armonizar las diferencias, se debe primero, crear formas de organización basadas en la solidaridad emocional de los participantes de una red; y segundo, utilizar la agresividad individual y colectiva para crear actividades o acciones destinadas a la autoprotección de los profesionales y, por ende, la de los niños.

Además, el autocuidado intergrupar implica generar espacios de conversación y encuentro para el mutuo reconocimiento, contención emocional e intercambio de experiencias personales y de la propia. Dichos espacios pueden considerarse como factores protectores para los equipos, ya que permiten el diálogo, la escucha y el intercambio de experiencias personales y profesionales, en un clima favorecedor de la reflexividad (Secretaría Ejecutiva del Sistema de Protección Social, 2015, p. 33).

En MAMA para nutrir la vida de equipo la relación entre compañeros debe ser de apoyo mutuo, crítica, tolerancia, fraternidad y de confianza, estas características favorecen un clima para generar espacios de conversación como los que sugieren en la *Guía para la Reflexividad y el Autocuidado*:

Es a través de la conversación, que nuestras subjetividades se encuentran, tejiendo la afectividad que permitirá la vinculación mutua. El grupo así constituido es una fuente reguladora que promueve la creatividad y aminora el desgaste profesional.

La conversación es el instrumento privilegiado para el intercambio de las afectividades, permitiendo la vinculación permanente del grupo. El hecho de contarse historias personales y profesionales a través de las cuales se precisan las entidades de cada uno, reafirma el sentido de pertenencia (Secretaría Ejecutiva del Sistema de Protección Social, 2015, p. 33).

Autocuidado institucional. El desarrollo de los puntos anteriores nos lleva a dirigir la atención a un tercer nivel: las organizaciones y/o instituciones, a quienes les corresponde crear las condiciones mínimas de seguridad, estilos de liderazgo y supervisión. Estas estrategias se traducen en las siguientes acciones:

1. Facilitar los espacios para vaciamiento y descompresión.
2. Compartir responsabilidades por las acciones emprendidas por los equipos.
3. Generar espacios de distención.
4. Trazar estilos de liderazgo democráticos.
5. Implementar políticas para la resolución no violenta de conflictos.
6. Desarrollar mecanismos para brindar ayuda a equipos traumatizados (Arón y Llanos, 2004, p. 10).

Para cerrar este apartado es preciso señalar que para los fines de la presente investigación, el concepto de autocuidado al que aspiramos es uno que contemple los tres niveles que mencionados. Es una práctica consciente, intencionada, reflexiva en donde mairas y mairos cuiden de sí mismos y de los otros en climas protegidos para la libre expresión, el reconocimiento, la integración, la atención profesional, el vaciamiento y la descompresión; es decir, es una tarea-derecho colectivo.

Resiliencia

Por la condición de adversidad que la vida en la calle implica, algunos trabajos dirigidos a poblaciones callejeras se han apoyado en la teoría de la resiliencia¹ para elevar factores protectores y disminuir situaciones de riesgo entre quienes se encuentran en ese estado de vulnerabilidad. Y es que, aunque algunos autores señalan que su promoción se realiza en la primera infancia (0 a 8 años) existe la posibilidad de reconstruir o construir vínculos afectivos que impregnen a las personas de la seguridad carente desde los inicios de sus vidas (Kotliarenco y Cáceres, 2011, p. 6).

Por ejemplo, en el Distrito Federal, Redes de Atención para la Infancia en Situación de Calle, han diseñado modelos de atención con base en el concepto de “resiliencia” y señalan que su promoción, necesariamente requiere de tutores resilientes que puedan establecer vínculos de apego seguros que brinden a NNA seguridad, confianza e incondicionalidad de otro ser humano (Matlapa, 2007). Los tutores de resiliencia son:

¹ En el *Manual de Identificación y Promoción de la Resiliencia en Niños y Adolescentes* se define como un llamado a centrarse en cada individuo como alguien único; es enfatizar las potencialidades y los recursos personales que permiten enfrentar situaciones adversas y salir fortalecido, a pesar de estar expuesto a factores de riesgo (Grothberg, Infante, Kotliarenco, Munist, Santos y Suárez, 1998, p. 4).

Una persona cuidadora, dispensadora de afecto, Puede ser cualquier ser humano que demuestre interés sincero y estima por el niño. La base segura, el apego sano, la confirmación estable de saberse amado, querible. El vínculo se establece a través del cariño. Alguien que les tiene en cuenta, que les incentiva, que les hace sentirse queridos y valorados, únicos y especiales (Rubio y Puig, 2015, p. 169).

Las mairas y los mairos como seres humanos incondicionales y punto de encuentro entre NNA y las asociaciones, son tutores resilientes ideales según describe el autor; empero, no se puede pensar en el establecimiento de vínculos de apego seguros cuando las personas que los acompañan como tutores resilientes están desgastados o “quemados”, porque “no se trata solo de cansancio, sino que es una especie de erosión del espíritu, que implica una pérdida de la fe en la empresa de ayudar a otros” (Arón y Llanos, 2004, p. 2).

Para alcanzar los objetivos planteados por los programas que atienden a NNA en situación de calle se requiere de adultos capaces de cuidarse primero a ellos mismos, adultos que desde una práctica educativa congruente y reflexiva, se encuentren en una constante renovación del compromiso como fruto de una vivencia ética y política.² En relación con el compromiso citado, conviene señalar uno de los aprendizajes de Barudy (2001) en el acompañamiento de equipos:

Nuestras experiencias nos permiten afirmar que el recurso fundamental para el éxito de cualquier Programa de Protección Infantil es la persona del profesional. Con esto estamos afirmando que, sin el *compromiso personal* de éste, sería imposible desarrollar cualquier programa destinado a mejorar las condiciones de vida de los niños (p. 2).

Así pues, es menester de las asociaciones civiles que atienden a NNA en situación de calle, pensar y actuar con un enfoque integral, que permita garantizar mejores condiciones de vida, no solo para su población atendida, también para sus equipos. Para Barudy (2001):

² Ética en el sentido de Maturana (en Barudy, 2001, p. 2): compromiso responsable con el desarrollo del otro aceptado incondicionalmente como un otro semejante en la convivencia; político, en el sentido del compromiso con este otro sobre todo si este se encuentra sometido y abusado en una relación de poder asimetría y opresiva, ya sea en su familia y/o en su sistema social.

Las administraciones institucionales no están suficientemente conscientes que el “queme de un profesional o de un equipo”, implica una pérdida inaceptable de recursos humanos, no solamente como un derroche de recursos financieros –por el alto costo que implica un profesional formado y con experiencia–, sino sobre todo por la pérdida de fuentes afectivas y sociales reparadoras para niños necesitados no solamente de cuidados y de protección sino que sobre todo de una continuidad de vínculos afectivos (p. 3).

Es entonces que la resiliencia y el autocuidado están relacionados. Ambas teorías comparten el desarrollo de factores protectores como elemento central en sus supuestos, resaltan la importancia del establecimiento de vínculos de apego seguro para resistir cualquier adversidad.

Lo antes dicho permite enlazar y, por tanto, resaltar que la importancia de la presente investigación radica también en que pretende brindar elementos para definir un profesionalismo afectivo (amoroso) que incluya a NNA, educadores y organizaciones de la sociedad civil. En este sentido, Sabine Cárdenas Boudey (2008), dentro de su tesis de maestría: “Niños de la calle rompiendo círculos: trayectorias de un proceso educativo liberador” concluye que:

El análisis realizado nos sumerge en la complejidad que implica un proceso de esta naturaleza, cuyo eje gravitacional es la condición humana y social. Un proceso que requiere de una extraña combinación de amor y profesionalismo; un profesionalismo amoroso que demanda acciones pedagógicas claramente trazadas e intencionadas y modelos de atención diseñadas desde la comprensión profunda del fenómeno del cambio que experimentan los niños (p. 63).

A esa extraña combinación de amor y profesionalismo que la autora comenta, Rebecca Danielle Strickland (2012), en su tesis de doctorado, “Las interfaces callejeras: logros, desafíos y oportunidades para las organizaciones de la sociedad civil”, le apunta algunas características. La primera que se deduce de su relato es el “amor incondicional”. Para NNA que ingresan a la calle, contar con un vínculo que trasciende cualquier decisión gueysona³ es vital, los mantiene unidos a una última esperanza de una “vida mejor, una vida nueva”. En relación con el punto, la doctora señala:

³ En el lenguaje de MAMA se usaba este término para referirse a todas las decisiones que se toman sin reflexionar, en perjuicio propio o de los demás; por ejemplo: dejar la escuela, drogarse, insultar, agredir, lastimar, dejar de luchar, entre otras.

Tere era conocida y muy querida en la calle por muchos niños. Trabajó muchos años en Casa Alianza antes de entrar a Pro Niños. Era vista como una figura materna por muchos chavos que habían pasado por estas instituciones y era común que pasaran a Pro Niños a saludarla. Uno de mis alumnos en el RPNV le mandaba cartas y una vez le envió una medalla que había ganado en una competencia de box allí adentro, y me explicó que era ella la persona que más lo quería en el mundo. Ella era la humanitaria que más admiraba por su compromiso con los chavos y su profesionalismo amoroso (Strickland, 2012, p. 96).

En MAMA esta incondicionalidad es su principal motor; por ejemplo, el primer contacto que se establece con la niña, el niño o el adolescente se llama operación amistad; Cárdenas (2008; en Strickland, 2012) lo define como una amistad incondicional, que no juzga, solo observa, es solidaria, respetuosa y fraterna. Es por tanto de esperarse que los equipos de trabajo que se forman se destaquen por esa cualidad. En la reconstrucción de la historia de la asociación que realizó la autora, el director fundador señaló:

Algo importante que rescatar es el perfil del equipo, esa gente, no necesariamente profesionistas, esos eran la minoría. Era gente proveniente de los sectores de la iglesia comprometida, se caracterizaban por su incondicionalidad, su entrega. Era gente joven, 25 30 años (p. 97).

La segunda característica tiene que ver con un “enfoque de derechos”, que como principal rasgo centra a NNA como sujetos y no objetos de atención. A partir de este principio rector, se reconocen todos y cada uno de los derechos que deben garantizarse de manera indivisible, sin menospreciar los que tienen que ver con la participación, la expresión y el protagonismo infantil. Strickland (2012) descubre lo siguiente:

El equipo reconoce el valor del profesionalismo amoroso que se desarrolla con los chavos, y todos sus miembros están conscientes de la importancia de ver a los chavos como sujetos, no como objetos. Como plantea el modelo, los acompañan en su toma de decisiones en vez de hacer planes por ellos. Esta pedagogía fue evidente en las prácticas de todos los educadores que observé en Pro Niños (p. 119).

Por su parte, Cárdenas (2008, p. 166) encuentra que el enfoque participativo, además del desarrollo de pertenencia de sus entrevistados hacia sus educadores, también contribuyó a la cohesión comunitaria, el alejamiento temporal de la calle y del consumo de drogas; el fortalecimiento de las imágenes positivas de sí mismos, basada en el logro de metas y en el vínculo niños-adultos.

Apuntar a un profesionalismo afectivo (amoroso) es por mucho un compromiso de quienes trabajamos en favor de la infancia callejera, esto sin dejar de lado que es un proceso complejo, que demanda reflexión, sistematización, autocrítica, confianza, amor... Strickland (2012) comenta:

En general, el compromiso de brindar resultados cuantitativos en el corto plazo es incompatible con la generación de las relaciones de confianza necesarias para promover valores, autonomía y el desarraigo de la calle. La presión para dejar la calle rápidamente puede complicar los procesos de profesionalismo amoroso necesarios para reducir las discontinuidades en las interfaces entre los chavos y los otros agentes. La desconfianza en las relaciones personales es una norma de la vida callejera, debido al instinto de sobrevivencia y la constante soledad producto de los repetidos cambios en los grupos. Ganarse la confianza de un chavo para trabajar de manera efectiva con él requiere tiempo que generalmente no cuadra con los calendarios de los proyectos financiados por fundaciones (p. 119).

Como bien apunta la autora, la atención a NNA en situación de calle, es un proceso, y como tal, deberán respetarse sus aprendizajes, tiempos, pausas y demandas, más allá de las exigencias de instituciones financiadoras.

Por último, las prácticas de autocuidado establecen las condiciones para un profesionalismo afectivo que detone en ambientes generadores de resiliencia. Los hilos que tejen esta conjunción son el establecimiento de vínculos de apego seguro, el amor incondicional, el enfoque de derechos y esa combinación de amor y profesionalismo.

Desarrollo social

La promoción de autocuidado de y para quienes atienden a NNA en situación de calle guarda una íntima relación con las teorías y el marco jurídico del desarrollo social. Desde un enfoque de necesidades, derechos humanos o sobre el derecho al desarrollo se puede establecer la complementariedad que existe entre ellas.

La primera claridad la encontramos en el enfoque de despliegue de capacidades propuesto por Nussbaum, ya que gira en torno a una vida humana plena, realmente digna de un ser humano (Gough, 2007, p. 23). Sin duda, en la medida que las personas que atienden a NNA en situación de calle sean capaces de aplicar el autocuidado, podrán acceder a una mejor calidad de vida.

Como ya se mencionó, autocuidado se desprende del área de la salud. Una de las 10 capacidades propuestas por Nussbaum, es la de condiciones para una salud corporal (Chávez, s.f.). Otra capacidad es la de afiliación, que consiste en “ser

capaces de vivir con otros y volcados hacia otros, reconocer y mostrar interés por otros seres humanos y comprometerse en diversas formas de interacción social” (Gough, 2007, p. 8). Ambas capacidades complementan la definición propuesta sobre el autocuidado, elementos centrales como: la salud desde una visión integral y reconocimiento del entorno para cuidar y cuidarse. Para Tobón (2003):

Cuando se piensa en promover el autocuidado en el marco del desarrollo humano, se requiere que toda persona pueda ser, tener, hacer y estar; ella necesita la satisfacción y el desarrollo en condiciones de equidad que le permitan la subsistencia, el afecto, la protección, la participación, el entendimiento, el ocio, la creación, la libertad y la identidad (p. 10).

Por otro lado, la teoría de las necesidades humanas, desarrollada por Doyal y Gough coincide también con el autocuidado desde el reconocimiento de la salud como necesidad universal básica, “la salud y la autonomía son necesidades básicas que los humanos deben satisfacer para evitar los graves daños de una participación fundamentalmente mermada en cuanto a su forma de vida” (Gough, 2007, p. 4).

Además, a diferencia del enfoque anterior con el cual también tiene mucha semejanza, este menciona que existen 11 necesidades intermedias, que pueden ser actividades, objeto y relación que satisfacen las necesidades básicas; entre ellas se menciona el “entorno laboral no perjudicial” (p. 14). Los autores, además de ordenar jerárquicamente las necesidades profundizan en los satisfactores para que las necesidades básicas puedan cumplirse.

El diseño e instauración de medidas de autocuidado para las personas que atienden a NNA en situación de calle, se convierte en un adeudo en pro de consolidar equipos de trabajo que brinden la atención de calidad que estos se merecen. Para Barudy (2001):

Estos programas de autocuidado se basan en dos ideas fundamentales: primero, considerar que la protección y el cuidado de los niños no es nunca un regalo, ni el resultado de la buena o mala suerte, sino el producto del esfuerzo no solamente de los padres y de la familia, sino de toda una sociedad. En cualquier lugar del mundo el carácter sano de una sociedad se basa en el bienestar de los niños y en la capacidad que esta tenga de asegurar la protección de los más desvalidos, en este sentido, es importante insistir que la tarea de protección infantil es tarea de toda una comunidad, puesto que la sobrevivencia de la especie depende de la capacidad que tenga el mundo adulto de lograr desarrollar, sanar y proteger a sus niños.

Además, el autocuidado resulta vital para garantizar la permanencia de profesionales comprometidos y con la capacidad de convertirse en gestores del desarrollo social. En el punto 7 de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social (1995) se menciona que:

El desarrollo social es un elemento fundamental de las necesidades y aspiraciones de las personas del mundo entero y de las responsabilidades de los gobiernos y de *todos los sectores de la sociedad civil*. Declaramos que, en términos económicos y sociales las políticas y las inversiones más productivas son las que facultan a las personas para aprovechar al máximo sus capacidades, sus recursos y sus oportunidades (p. 5).

El enfoque de las necesidades axiológicas y existenciales propuesto por Max-Neef (1993, p. 40) se relaciona ampliamente con el autocuidado. Las necesidades fundamentales: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad, son atributos personales y colectivos necesarios para el diseño de medidas de autocuidado, no se puede pensar en impulsarlo sin imaginación, pertenencia, respeto, humor, salud mental y física, asertividad y creatividad, entre otras.

Asimismo, las necesidades existenciales: ser, tener, hacer y estar se contemplan con el autocuidado como estrategias que permiten crear entornos saludables, comunicarse, descansar, disfrutar, cooperar y comprometerse.

A diferencia del resto de enfoques, Max-Neef (1993), centra el desarrollo no solo en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, menciona también la articulación de los procesos globales con los comportamientos locales, de lo personal con lo social y de la sociedad civil con el Estado, involucra a todos los grupos o personas como sujetos del desarrollo. Hace también el llamado a “rescatar el arsenal de creatividad social, de solidaridad y de iniciativas autogestionarias que el mundo invisible se ha forjado para sobrevivir en un medio excluyente, para oponerlos” (p. 48).

En relación con el párrafo anterior Tobón (2003) comenta que es necesario, tanto el respaldo político a las acciones gubernamentales y ciudadanas, como el establecimiento de políticas públicas saludables, con el fin de garantizar a personas y comunidades un marco legal que apoye los esfuerzos en pro del desarrollo y, por ende, del cuidado de su salud.

El estudio de estas problemáticas se han realizado mayormente desde una perspectiva teórica psicoanalítica y sistémica contextual, que entre muchos objetivos han pretendido describir, interpretar y proponer modalidades de intervención que promuevan el autocuidado.

Por su parte, las discusiones y reflexiones en torno al desarrollo social, pueden llevarnos a pensarlo como una utopía que nos sirve para caminar hacia un bienestar generalizado, y así perdernos en que “estar bien” es tan subjetivo, como inalcanzable. Uno de los elementos que puede ayudarnos a entender la complejidad para delimitarlo, es que cada uno de los autores lo define según las viejas características ideológicas, valores, creencias y formas de gestión social (Chávez, s.f., p. 7); sin embargo, existen similitudes que nos permiten establecer consensos, el primero de ellos es que bajo la premisa de que el desarrollo significa hacer una mejor vida para todos, la cobertura de las necesidades básicas: alimentación suficiente para mantener una buena la salud, un lugar seguro y saludable en donde vivir, los servicios disponibles asequibles a todo el mundo, y ser tratados con dignidad y respeto (Peet y Hartwick, 2009, p. 14), se convierten en pieza clave para lograr dicho mejoramiento.

Otro elemento importante en donde hay consenso, es que el desarrollo social es un proceso continuo; es decir, no es un estado permanente al que se pretenda llegar, la definición que Chávez (s.f.) aporta es la siguiente:

El desarrollo social es un proceso que implica un continuum de fases sucesivas de transformación intencional, sostenible, sustentable y transdisciplinario de la realidad en un contexto determinado, en el cual los involucrados consiguen el mejoramiento de las condiciones de bienestar individual y colectivo, sin considerar el nivel de ingreso ni rango institucional o social (pp. 63-64).

La anterior definición, no solo lo considera como un proceso, también señala que todos somos los protagonistas del desarrollo, lo cual nos permite relacionarlo con la promoción de medidas de autocuidado, ya que estas también apuntan a mejorar la calidad de vida de las personas y su entorno, esto desde su gestión. Además, se basan en el derecho a la salud, más allá de la ausencia de enfermedades y requiere de condiciones laborales que permitan el pleno goce de los derechos humanos, necesidades básicas de todo ser humano. Para Barudy (2001)

Así como en una familia, los miembros de un equipo profesional pueden también aportarse cuidados y protección. Si este es suficientemente sano el balance entre dar y recibir será justo y cada miembro del equipo podrá sentirse suficientemente reconocido y respetado sintiéndose así perteneciente a un sistema cuya finalidad primera es el bienestar de sus miembros (p. 1).

El señalamiento del autor complementa la dimensión social del autocuidado, el ser humano como ente social, necesita de los otros para cuidarse. En este mismo

sentido, la resiliencia viene a anudar estos tres conceptos, ya que se sustenta en la interacción existente entre la persona y el entorno. En otras palabras, no procede exclusivamente del entorno ni es algo exclusivamente innato. La separación que hay entre cualidades innatas e influencia del entorno es muy ilusoria, ya que ambos niveles necesitan crecer juntos, en interacción (Grotberg et al., 1998, p. 11).

Cierro este apartado señalando que, si bien por limitantes de tiempo no se puede realizar una propuesta de intervención para la promoción del autocuidado, la investigación sí podrá brindar elementos a manera de diagnóstico del desgaste profesional, así como apuntar prácticas de cuidado individuales, grupales e institucionales. En todo caso, me parece el primer paso para un diseño de un modelo de intervención no solo afectivo, también generador de desarrollo social. Para Long (2007):

(...) cualesquiera hayan sido las dificultades del pasado e independientemente de lo arraigado de los patrones de subdesarrollo, un programa de intervención bien diseñado y bien enfocado puede romper con el peso muerto de los modos de existencia tradicionales, y así estimular o inaugurar el “desarrollo”, cualesquiera sean sus rasgos específicas (p. 81).

CAPÍTULO II

La atención de niños, niñas y adolescentes en situación de calle: una labor desgastante por naturaleza

Figura 3



Fotografía autor anónimo.

A esta hora exactamente,
hay un niño en la calle....
¡Hay un niño en la calle!
Es honra de los hombres proteger lo que crece,
cuidar que no haya infancia dispersa por las calles,
evitar que naufrague su corazón de barco,
su increíble aventura de pan y chocolate.
Poniéndole una estrella en el sitio del hambre
de otro modo es inútil, de otro modo es absurdo
ensayar en la tierra la alegría y el canto,
porque de nada vale si hay un niño en la calle.

*Todo lo toxico de mi país a mí me entra por la nariz
lavo auto, limpio zapato, huelo pega y también huelo paco
robo billeteras pero soy buena gente, soy una sonrisa sin diente.
Lluvia sin techo, uña con tierra, soy lo que sobro de la guerra.
Un estómago vacío, soy un golpe en la rodilla que se cura con el frío.
El mejor guía turístico del arrabal por tres pesos te paseo por la capital.
No necesito visa pa volar por el redondel porque yo juego con aviones de papel,
arroz con piedra, fango con vino, y lo que me falta me lo imagino.
No debe andar el mundo con el amor descalzo.
enarbolando un diario como un ala en la mano.
trepándose a los trenes, canjeándonos la risa,
golpeándonos el pecho con un ala cansada.
No debe andar la vida recién nacida a precio,
la niñez arriesgada a una estrecha ganancia
porque entonces las manos son inútiles fardos
y el corazón, apenas, una mala palabra.
Cuando cae la noche duermo despierto, un ojo cerrado y el otro abierto
por si los tigres me escupen un balazo, mi vida es como un circo pero sin payaso.
Voy caminando por la zanja haciendo malabares con cinco naranjas
pidiendo plata a todos los que pueda en una bicicleta en una sola rueda.
Soy oxígeno para este continente, soy lo que descuidó el presidente.
No te asustes si tengo mal aliento, si me ves sin camisa con las tetillas al viento.
Yo soy un elemento más del paisaje, los residuos de la calle son mi camuflaje,
como algo que existe que parece de mentira, algo sin vida, pero que respira.
Pobre del que ha olvidado que hay un niño en la calle,
que hay millones de niños que viven en la calle
y multitud de niños que crecen en la calle.
Yo los veo apretando su corazón pequeño
mirándonos a todas con fábula en los ojos.
Un relámpago trunco les cruza la mirada,
porque nadie protege esa vida que crece
y el amor se ha perdido, como un niño en la calle.
Oye a esta hora exactamente hay un niño en la calle.
Hay un niño en la calle.*

Hay un niño en la calle

Autor: Armando Tejada Gómez

Intérpretes: Mercedes Sosa y Calle 13

Cuando escuché esta canción por primera vez, la repetí una y otra vez, me hacía eco la frase: “*pobre del que ha olvidado que hay un niño en la calle*”, en ese momento, ya no trabajaba en atención directa de NNA en esa condición, y sentí culpa, pensé: “No los olvido, los ignoro, ahora soy parte de esa sociedad indiferente que no mete las manos, que los mira desde el auto cuando cruza las calles o desde la mesa donde se resuelve el mundo con una taza de café, soy lo que critiqué durante ocho años”.

Todavía la escucho y me retumban sus letras; sin embargo, ya no siento la culpa, pienso y descubro que hay diferentes trincheras, existen otras batallas en la lucha contra el abandono de niños y niñas. Y una de ellas es fortalecer, cuidar a sus mairos y mairas para que estén para ellos el tiempo que elijan, y no hasta que “aguanten”.

Por otro lado, creo que la canción resume ese grito desesperado y crítico que mueve a educadoras y educadores a actuar: “hay un niño en la calle”. Sin más introducción comienzo con este tercer capítulo.

Al inicio, la intuición que me movía a investigar era la posibilidad de descubrir o construir (junto con otros) estrategias para que nadie saliera desgastado; sin embargo, después de muchas discusiones, preguntas, respuestas y entrevistas, llego (llegamos) a la conclusión de que la atención a NNA en situación de calle (independientemente de si es una asociación civil o una institución de gobierno) es una labor desgastante, por naturaleza.

Es inevitable verse afectado por acompañar en el proceso de sanar las heridas del rechazo, abandono, golpe, abuso, dolor, tortura... de quien *siempre* debió ser cuidado y amado. No hay cara para que, en nombre de una sociedad indiferente, ciega y sorda se tenga que pedir perdón por ser testigo (a veces cómplice) de esa crueldad. Sin duda, va doler, más de una vez se llegará a casa con hartas ganas de llorar, se luchará casi a diario con la desesperanza, se experimentará la frustración, la impotencia, el enojo, la tristeza y la culpa. Eso no se puede cambiar porque es también la principal herramienta que mantiene, alienta, responsabiliza y pule lo que en un principio llevó a trabajar para ellos, la empatía, la solidaridad, el amor y el compromiso.

Es entonces que este capítulo va con el fin de probar la naturaleza desgastante de la atención a NNA que viven y/o trabajan en la calle. Para ello, lo primero es presentar a quienes compartieron sus experiencias, reflexiones, descubrimientos en una de las labores que, aunque compleja y difícil, es hermosa.

Los actores de los relatos

Juana

Mujer otomí de 24 años de edad. Actualmente se dedica al hogar, ocasionalmente al comercio informal. Entró a trabajar como educadora popular a los 22. Ella conoció MAMA cuando fue beneficiaria del Programa Niño Trabajador. Empezó a trabajar aproximadamente a los 6 años, inició como la mayoría, vendiendo chicles, después como es la costumbre a “vender papas”.

Desde siempre fue una niña aplicada en la escuela, dedicada al trabajo y a obtener buenas calificaciones. Con los mairos no le costaba conseguir su categoría de mujer lucha, incluso en su grupo de referencia “las abejas” logró ser representante, y por tanto, miembro de la comisión de gobierno.

Salió de la secundaria con la claridad de entrar a la preparatoria, después de hacer revisión de vida, eligió el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) porque este le ofrecía la oportunidad adicional de hacer una carrera técnica en contabilidad. Sin embargo, tiempo después dejó la escuela, no pudo con la presión, ganó la frustración, el cansancio y la desilusión.

Aunque desertó de la escuela, mantuvo contacto con los mairos, junto con ellos descubrió su talento para trabajar para las niñas y los niños, fue entonces que en 2010 entró como aprendiz de maira, o como en MAMA le llaman “mairina”. Además, retomó sus estudios, ahora con una carrera técnica en puericultura.

Cuando le pregunté a Juana por qué decidió ser mairina, respondió rápido y claro: “Me gustaba al ver a mis primeros mairos que tuve, me gustaba como eran, como trabajaban, como luchaban, como nos ayudaban, por eso me llamó la atención” (Comunicación personal, 1:00 minuto, primera parte).

Luz

Una mujer mestiza, originaria de Arandas, hoy en día es promotora comunitaria en Comunidad Xamixtli (Fundación Tracsa). Comenzó a trabajar a los 19 años en el DIF Municipal de su comunidad con jornaleros migrantes chiapanecos. Su puesto en ese entonces también era de promotora comunitaria. Seis años más tarde conoció de MAMA por una socióloga compañera de trabajo, le comentó del proyecto enfatizando que “ella tenía el perfil”. En ese entonces señala que su reflexión giraba alrededor de su futuro inmediato:

El futuro que a mí me esperaba en mi pueblo, era casarme, tener hijos y dedicarme a mi esposo. ¡Lo mismo que conmigo! (*risas*). Sí, y dedicarme a mi esposo en mi pueblo, no importaba que no tuvieras dinero, pero que tuvieras a tu esposo y a tus hijos, no importa cómo, pero que los tuvieras, ¡es la cruz que te toca llevar!

Entonces, yo dije: nunca me vi como mamá, esposa y quedadita en casita y esperando que mi macho llegara y dijera “caliéntame las tortillas”, jamás me vi así, ¡nunca, nunca! (Comunicación personal, Luz, 28:37 minutos, primera parte).

Es entonces que Luz salió de su pueblo con la determinación de no ser la mujer-esposa-madre que se queda en casa. Puso en pausa su carrera académica hasta no saber qué es lo que quería e inició su formación como educadora popular en Casa Grande de MAMA.

Al igual que la autora de este trabajo, y dos entrevistadas más, Luz recuerda con claridad su primer día en la institución, y aunque para ella la imagen no fue la más grata, sino confrontante, fue más fuerte el interés que despertó en ella el rol del mairo, le sedujo ser ese acompañante protector que niñas y niños necesitan, así lo relató en la entrevista:

Jamás se me va olvidar mi primera asamblea que yo oí porque se nalgueó a tres chavos delante de todos, que ahora entiendo es ofensivo, denigrante y les faltó el respeto y violentó sus derechos integrales, hizo todo mal. **¿Entonces por qué decidiste quedarte?** Yo estaba a punto de llorar y salirme corriendo, yo dije: ¿a dónde me metí?, ¿dónde me metí cuando a mí, mi papá jamás me pegó?, y mi burbuja acababa de ser rota por un hombre, porque yo venía con mi burbuja rosa, de que el mundo era bonito, y yo voy ayudar al mundo, porque puedo ayudar al mundo, entonces, “ah maira...” porque aparte desde que llegas te dicen maira (Comunicación personal, 30:07 minutos, primera parte).

Una característica de Luz es que es muy reflexiva, el salir de MAMA, su paso por otros espacios, tomar terapia, estudiar la carrera en intervención educativa, favorecieron el ejercicio reflexivo sobre su práctica. Constantemente hizo referencia a los lazos que se establecen entre educadores y niños; esto para ella es la esencia de la institución, esa sensación de familia, de protección que brinda, por eso decidió trabajar para el grupo vulnerable en cuestión. A continuación, sus palabras textuales:

Entonces cuando entra me dice: “a ver tú, ¿por qué quieres trabajar aquí?”. Me quedé sin palabras, no sé porque, es más ni sabía que quería trabajar acá, pero ves a los niños desvalidos, ves a los niños donde nadie los pela, ves todo ese contexto frío del rancho, porque es frío, tan desamparado y yo dije: “sí me quedo”, ¿por qué quiero trabajar aquí? Pues porque quiero apapachar a los niños, porque los quiero cobijar, en realidad, ni me acuerdo que le dije. Si te soy honesta ese día creo que bloquee todas las palabras que me pudieron

haber salido porque ya no me acuerdo de ninguna. Entonces dije: “ya bueno, quédate tres días y a ver si te gusta”. Órale pues, me quedé los tres días. Pues claro que te gusta porque el humano es masoquista de naturaleza, claro que te gusta, ¿a quién no le va a gustar quedarse y que un niño que luego que te vea te diga maira y se sienta protegido? Y volvemos al compromiso y los lazos que generas luego luego con los chavos (Comunicación personal, 32:04 minutos, primera parte).

Una característica que distingue a Luz de las otras tres entrevistadas es que ella trabajó en un albergue para niños y niñas, que luego de un proceso educativo están en condiciones de pasar a otra fase de vida en MAMA: la Casa Grande, también referido como “el rancho”.

Pedro

Hombre mestizo de 38 años, jefe del Departamento de Prevención de Riesgos Psicosociales en DIF Jalisco. Estudió leyes, sin embargo, no se ha titulado porque para la universidad no ha presentado el servicio social; se ríe cuando lo platica, pero dice que ya está en eso.

Como la mayoría de mairas y mairos conoció de MAMA por referencia de una amiga que estaba trabajando en la institución. Él entró al Programa Niño Trabajador, en la primera fase: Trabajo de Calle. Apenas tenía 23 años, aunque desde joven sabía de su vocación de servir. Siendo seminarista participó en misiones, retiros y servicio comunitario en Chiapas. Esto le permitió desarrollar una habilidad para tratar con niñas, niños y jóvenes indígenas que trabajan en el centro de la ciudad.

Pedro es un educador con mucho carisma con la población callejera, con la mayoría sigue teniendo contacto, niñas y niños, incluso padres de familia lo buscan todavía para pedir su apoyo. De los entrevistados es el que más trabajos ha tenido en el mundo de NNA en situación de calle. Tiene la fortuna de ser en más de una ocasión buscado por las asociaciones para contratarlo. Además, al igual que Luz, es quien ha experimentado el trabajo en asociaciones civiles e instituciones de gobierno.

Como señalé antes, para Pedro atender a NNA en situación de calle es una vocación, se ha entregado por completo a esta misión; cuando pregunté por su rol de mairo, contestó con sonrisa en los labios y aparente orgullo:

¿Cuáles son las cosas más chidas de ser un mairo, educador, un promotor que trabaja con niños vulnerables? Mmm, las cosas más chidas, ¿si te gusta? (*risas*).

Para tí. El aprendizaje de vida, y otra que es complemente tu vocación de ser-

vicio, mmm, bueno es una crítica que regularmente hago a todos los que nos dedicamos a esto, y es que tenemos complejo de Superman, y si no vemos la desgracia, si no estamos en la desgracia, ¡no somos felices! Esa es mi principal respuesta (Comunicación personal, 26:50 minutos, segunda parte).

No es de sorprenderse que al salir de una de las asociaciones decidiera realizar el trámite de adopción simple para apoyar a tres adolescentes para los que trabajó; hoy se siente orgulloso de sus hijos, de sus logros académicos, de las decisiones inteligentes tomadas, los proyectos de vida que cada uno ha trazado, siempre le iluminan la vida y el rostro.

Paula

Mujer mestiza de 43 años, madre de dos hijas. Recién acaba de graduarse en la carrera de Educación en UDG Virtual. Trabaja de manera independiente en el desarrollo de talleres sobre prevención de violencia y alfabetización emocional para una de las asociaciones en las que ya había trabajado: Cuidarte.

Del grupo entrevistado es la que cuenta con más experiencia en la educación popular, empezó desde pastoral juvenil, poco después ingresó al Consejo Estatal para el Fomento Deportivo (CODE) para trabajar en el Programa de Menores en Circunstancias Especialmente Difíciles. Este último le dio la oportunidad de coincidir en algunas ocasiones con MAMA. Sin embargo, el punto de encuentro fue en el Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario A. C. (IMDEC); cuando entró a la escuela metodológica una de sus compañeras la invitó a suplirla a la Casa del Niño Trabajador.

También recuerda con claridad su primer día en esa vieja casa, narra ese momento como un cuento de terror:

Fui a visitar la Casa del Niño Trabajador, no se me olvida ese día. **¿Por qué?** Porque, ¿tú conociste a Lucía? Una niña que se llamaba Lucía. **No, pero recuerdo se hablaba mucho de ella.** Bueno, yo entro en la casa y pues nadie en la hora de clases, en la tarde, nadie, entonces toco, paso por el pasillo, la reja abierta, y yo: ¡hola buenas tardes! Y ya de adentro de la oficina me dicen pásate, y ya abren, sale una niña vestida con un vestido blanco de primera comunión todo feo y largo, feo y con la cabeza, ¡así! (*señala con las manos arriba de la cabeza*) la cabellera sin peinar, ¡cosa sería! Como de caricatura, y ya la niña me dijo, sale del salón y va al baño Lucía y yo: “oye, vengo con la maira Frida”, y ella “ah, sí, pásate”, entonces ella fue la que me recibió. **¡Como de terror!** Sí (*risas*) (Comunicación personal, 2:52 minutos, tercera parte).

Paula ha creado las oportunidades para desarrollarse como maira, coordinadora, asesora, tallerista y sistematizadora. Es una profesional entregada y comprometida con su trabajo, tiene una increíble habilidad para la logística de eventos comunitarios y es una maira apasionada por vincular teoría y práctica; esto le ha permitido tener un alto nivel de análisis y reflexión de su práctica educativa, lo cual considero ha sido la motivación principal que le llevó a ser educadora popular; por ejemplo, cuando le pregunté sobre su inicio en MAMA, comparte la pasión con que vivió el ver y participar del proceso de análisis de la sistematización, los instrumentos estaban muy chidos, muy creativos, participativos, el nivel de análisis y de reflexión era muy grande.

Carmen

Es una mujer de 34 años, de origen estadounidense, y recientemente madre de una niña de seis meses. Del grupo entrevistado es la que tiene más estudios; en 2012 se graduó como doctora en Ciencias Sociales. Actualmente trabaja en la Universidad Pedagógica Nacional.

Carmen llegó a MAMA como voluntaria, la primera fase del Programa Niño Trabajador fue su espacio de intervención. Desde su ingreso se destacó del resto de voluntarios, su compromiso, dedicación y estudios sobre el fenómeno “niño de y en la calle”, le valieron para ser recomendada por uno de los mairos que vio en ella el perfil que se requería en ese momento. Así pues, aproximadamente a los 20 años de edad empezó su vida laboral como maira.

Carmen es una mujer terca, emprendedora y reflexiva que desde joven ha sentido empatía por los demás, sus padres sembraron en ella esa sensibilidad por los que menos tienen. Así contestó cuando pregunté porque trabajar para NNA en situación de calle:

Me voy a detener justo en esa parte para preguntarte, ¿qué fue lo que te llevó a trabajar con niños en situación de calle? A pues, eso viene desde hace años, cuando yo tenía 9 años creo, mis papás nos llevaron de viaje a Cancún, pero como buenos hippies que son, rentaron un auto y nos llevaron fuera de la ciudad, fuera de la zona turística para conocer el tercer mundo, y yo me acuerdo que ahí íbamos y mira ahí esas casas de bloque, mira esas casas no tienen luz, mira no llega la luz. Paramos en una gasolinera, llegó un niño en un shorcito, sin zapatos, ni nada, con un periódico sucio a limpiar el vidrio y nos hicimos contacto con los ojos, ¡y me impactó! Es de mis memorias de mi infancia muy fuerte. Pensé, ¿por qué tú naciste en esa vida y yo no? ¿Y cómo es posible que dos niños de la misma edad tengamos vidas tan distintas? Yo abro el refri y siempre hay comida, con televisión a color, con cable y todo, este, y voy a la

escuela, jamás he trabajado, más que lavar los trastes y regar las plantas, sacar la basura y tú esta situación, entonces es ya, me interesé en el español, Latinoamérica y eso. En la universidad cuando llegué de practicante me metí al programa de servicio, fueron 20 horas de servicio y 20 horas de la universidad, fue donde conocí a MAMA, y me gustó mucho el modelo (Comunicación personal, 11:16 minutos, grabación única).

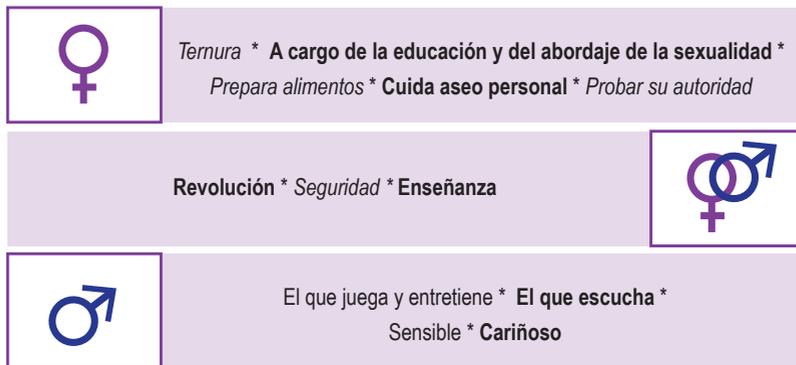
La sexta entrevista no pude concretarla, el mairo elegido contaba con la mayoría de los criterios de inclusión que señalé, faltó el más importante: la disposición. Por dos meses esperé para concretar la cita, pero su carga de trabajo no permitió que se generara en tiempo. A pesar de ello, se cuenta con información significativa que permite responder cada uno de los supuestos y objetivos planteados. Sin más, comienzo.

¿Qué significa ser mairo o maira en sus palabras?

El primer elemento de la desgastante naturaleza de ser mairo o maira, se origina en las expectativas puestas en el rol. Parto de la definición que, en MAMA (2003), lo señala como: “Maestro chido (honesto, amistoso, dialogante, afectuoso y solidario) que enseña cosas de la vida y promueve la organización y la lucha para construir vida mejor”.

A cada una de las mairas y el mairo pregunté lo que significa para ellos ser educador; sus respuestas las agrupé en la Figura 4. Armé tres grupos, en el primero coloqué aquellas que corresponden por ser mujer, en medio lo que corresponde para ambos sexos y en la última fila, lo que refirieron para los hombres.

Figura 4
¿Qué significa ser mairo o maira en sus palabras?



Empecemos por lo general, para el mairo y las mairas su rol gira en torno a tres palabras: revolución, seguridad y enseñanza. En este sentido, el concepto de resiliencia amalgama ese ideal de cambio y superación de injusticia que mueve a educadores a “ser” ese ser humano que enseña que se puede salir adelante, esa persona que genera espacios seguros para quienes viven y/o trabajan en la calle. Para Grotberg et al. (1998):

Promover la resiliencia es reconocer la fortaleza más allá de la vulnerabilidad. Apunta a mejorar la calidad de vida de las personas a partir de sus propios significados, según ellos perciben y se enfrentan al mundo. Nuestra primera tarea es reconocer aquellos espacios, cualidades y fortalezas que han permitido a las personas enfrentar positivamente experiencias estresantes asociadas a la pobreza. Estimular una actitud resiliente implica potenciar esos atributos incluyendo a todos los miembros de la comunidad en el desarrollo, la aplicación y la evaluación de los programas de acción (p. 12).

Claro ejemplo es Luz, que se remonta a la imagen de quien fuera su mentor, señalando ese ideal revolucionario que marca la diferencia en este mundo injusto; para ella, ser educador es *sacar adelante* a chavas y chavos, enseñarles que ¡sí se puede!, en otras palabras, es ser un tutor resiliente.

¿Qué crees que simboliza ese mairo para el chavo? Es el sistema, es el mairo que Pedro fue. **¿Sí?, ¿tú crees que los mairos que estamos ahí somos un Pedro?** Sí, pero un Pedro cuando empezó revolucionario, con visión, que empezó con visión y misión en la vida, ahorita ya no, pero cuando fue, y él contaba, y aparte los mairos, y todos los chavos contaban la historia de cuando él empezó con MAMA y como los chavos mantuvieron MAMA y como los chavos empezaron a robar incluso para hacer otro espacio para ellos limpio y bueno, claro, eso es un educador. Pedro los enseñó a que ellos podían hacer cosas diferentes, no les enseñó los medios, porque terminaron robándole las escobas, los trapeadores y todo (*risas*), ¡hasta las cazuelas! (Comunicación personal, 33:34 minutos, primera parte).

Por su parte, para Juana es importante ser un ejemplo en seguridad, mostrar con el ejemplo a NNA que se puede *salir adelante* por sí solo pese a la dificultad. Para ella lo que predomina es ese espíritu de siempre ser mejor:

¿Cómo es un mairo? Capaz, seguro de sí mismo, salir adelante, crecer, salir de su rol de mairo, sin que dependa de su coordinador, yo sé que vas recibir órdenes

de él, pero también sin que ocupes de él, sé que puedo lograrlo y sé que yo sola puedo salir adelante con el problema (Comunicación personal, 18:00 minutos, primera parte).

¿Tú, crees que un mairo debe ser capaz de resolver todas las problemáticas que se les presentan? No todo, pero sí, “es como su trabajo”, pero no todo porque ya depende de los chavos, de sus decisiones, pero si el mairo, puede, claro que puede (Comunicación personal, Juana, 7:00 minutos, primera parte).

Aunque la intención de la pregunta era sobre las diferencias de género, Paula contestó lo que muchas veces significa ser mairo, independientemente si eres hombre o mujer. Mediar o separar en una pelea, incluso ser blanco de la agresión del niño o la niña que muchas veces es incapaz de controlar sus enojos, miedos o frustraciones:

¿Cómo afecta o cómo beneficia que seas mujer, maira en el trabajo con los chavos? Sobre todo, el primer año, que agarras tablas, seguridad. Es distinto con hombres y con mujeres. Con los hombres es más difícil, y con algunas mujeres (...) Ya no recuerdo muy bien, pero pienso que como a las dos semanas o al mes, para separar a dos niñas de mi grupo de las palomas... o sea, para separarlas, se estaban peleando, deschongando del cabello, llego a separar y, ¡paz! Alma me dio una mordida que casi me arranca la piel, me duró más de un mes el moretón, me dejó sin aire, fue difícil. También estaban los “paz”, para que te escuchen tiene uno que levantar la voz, sino no te escuchan y no te hacen caso y entonces como adulto, ni puedes dejar que haya anarquía, la autoridad es primero, al mismo tiempo que te los vas ganando claro (Comunicación personal, 17:30 minutos, tercera parte).

Luz y Paula comentaron en varias ocasiones las diferencias entre ser maira y mairo; para ellas, las diferencias se basan en una división tradicional de mamá y papá. Cabe mencionar que el análisis de Luz es desde su experiencia en la casa hogar para niños de la calle, mientras que Paula lo hace con base en su participación en el programa de niños trabajadores.

La reflexión de Luz es sobre la dinámica para organizarse, durante su entrevista reiteró que la esencia de MAMA es ser una familia, y en esa familia, se cuida que los niños y las niñas tengan simbólicamente esa figura materna y paterna en sus educadores. Esa división es una debilidad para las mujeres, ya que “la carga de la vida doméstica” está sobre ellas. Mientras el mairo es quien juega y entretiene, la maira es la que organiza el momento de la comida, cuida de los más chiquitos que no pueden jugar, lava la ropa, etcétera.

Te has puesto a reflexionar en la cuestión del género del mairo en general, o sea, ¿qué hace un mairo y qué hace una maira?, ¿qué debilidades hay para una maira?, ¿qué fortalezas hay para una maira? Debilidades, ¡todas! Porque actúan, tal cual en un matrimonio machista. **¿De qué somos responsables, las mairas entonces?** De la educación de los niños, de la ternura en los niños, de que el niño tenga ropa limpia, zapatos limpios, calzones y calcetines para cuando haya evento, porque cuando no, ¡uy no!, ¡tu esposo te va a meter tus cachetadas y aguas! (...) en el rancho era, estábamos los dos mairos, hasta tarde y “saz, yo juego futbol con los morros que no te molesten, mete a las niñas a la tele y baña a los demás”, ah bueno. **¿Qué te tocaba hacer?** ¡Ah!, prever la cena y, nadie te dijo que tenías que prever que la cena caliente a las 8:00 de la noche, y ¿cómo le hacías? Porque estabas bañando a los niños, porque estaba el mairo jugando futbol, entreteniéndolo a otro grupo, porque aparte era “no chingues, estás jugando futbol y yo tengo...”, y la respuesta era: “cuenta cuántos morros tengo en el campo, cuenta, cuenta”. Sí, pero no viste que tengo a Alma, que es Alma, no viste que tengo a todas las niñas acá y que a los niños chiquitos no los dejas jugar futbol, entonces tengo a toda la comunidad acá y tú tienes solamente a los grandes, eso jamás lo cuestionas, ¿no? Lo cuestionas cuando te sales. Y dices: “hijo de la chingada, ¿cómo me encajó el pie?” De veras, aparte yo me agachaba para que me lo pusiera más sabroso, ¡de verdad! (Comunicación personal, 36:22 minutos, primera parte).

Respecto de los roles tradicionales, Paula complementa señalando como el mairo podía ofrecer una figura paterna alternativa a niños y niñas, sobre todo porque en la mayoría de los casos sus padres eran violentos. Esta condición favorece que los mairos sean un imán para la comunidad. En cambio, para las mairas, construir autoridad es más difícil porque “la calan” más:

¿Cómo construye la maira la amistad y la autoridad con la población y como la construye el mairo? Yo creo que es más difícil para la maira, porque los niños están muy ávidos de la figura paterna, en la mayoría hay ausencia de papá, o había papás gachos, con droga, violencia o maltrato, o ausencia. Entonces la figura de un hombre cariñoso, sensible, que escucha, otro rollo totalmente diferente, es un imán para los niños y las niñas. **Entonces, ¿cómo crees que vean los niños a las mairas?** Como un, mmm... Yo creo que poco a poco se me fue haciendo evidente como los niños en cuanto iban agarrando confianza, sintiéndose en casa, era como una extensión de la mamá, cumpliendo funciones que las mamás no hacían, algunas. Como maira del área de salud organicé, por ejemplo, la campaña de desparasitación; bueno también la de despiojización, pero esa nada más era la de la toalla blanca para cepillar y que cayeran miles de piojos. Nooo, en

la desparasitada me tocó sacar lombrices de la colita, ¡increíble! **Ok, el mairo va cumpliendo ese rol de la figura paterna entonces, que está ausente paterno (interrupción) pienso** que con las mairas el proceso de ganar autoridad, está más, como que lo calan a uno más, porque era, este, ¡fue difícil! Con el grupo de las abejas, rápidamente me los eché al bolsillo. **Eran más chiquitos, ¿no?** Sí, entre 8 y 10. El tiempo de juego, aporté mucha novedad, con las palomas no pude, pero con las adolescentes sí pude, traía mucha experiencia, fue chido, ayudaba ser joven y la apertura a los temas, el abordaje de la sexualidad, mientras que había mutismo con las mamás, ahí había un espacio donde hablar y platicar (Comunicación personal, 20:41 minutos, tercera parte).

Incluso en el equipo, la construcción de la autoridad es más difícil para la maira, así lo cuenta Paula cuando asumió la coordinación del Programa Niño Trabajador:

Ese mairo no aceptaba mi autoridad, ¡que no, que la tenía que demostrar!, y yo decía: ¡pues haz tu trabajo y ya! O sea, haz tu trabajo y no tengo que pedir nada más desagraviado, ¡cosa sería, cosa especial! Nada más que era muy creativo, tenía muchos recursos para la creatividad (Comunicación personal, 32:25 minutos, tercera parte).

Por su parte, Luz comparte como en el equipo los conflictos entre mairas son minimizados a un pleito entre mujeres, incluso pudiendo ser juzgada de loca, celosa u hormonal por un problema entre compañeras.

¿Por qué es una maira, es mujer, es un pleito entre mujeres? Ajá, y deciden no meter las manos y dices: “ah no”, yo dije: “no Alma, si se lo dices a Lucina, me lo dices a mí y se lo dices a todos, y si todos no hacen nada y no te aplican la ley del hielo, es problema de todos”, porque era una ley, y era una regla que me habían metido hasta el cansancio. Y Adolfo: “No, tranquila. Alma, mira Lupe cálmate”, hablando con ellas, dije: “ah, ahora muy bien”, **¿No te sentiste cuidada por tu equipo?** Nada, ni cuidada, ni protegida, ni respaldada, ¡nada! (Comunicación personal, 47:14 minutos, primera parte).

Las motivaciones del mairo y las mairas

En la Figura 5 se agrupan las motivaciones que llevan al mairo y las mairas a trabajar para NNA en situación de calle. Empatía, Lucha, Ideales y Amor, son la mezcla de conceptos que en el discurso del grupo entrevistado se destacan constantemente.

Figura 5
Las motivaciones del mario y la mairas



El espíritu de lucha, el sentimiento de identificación con el “otro”, el interés por entender la injusticia, el instinto de cobijar y proteger a quien sufre, el ideal esperanzador, las lecciones de vida que ofrece estar al servicio de los otros, es el motor de mairas y mairos.

En un ejercicio por vincular cada una de estas motivaciones, identifiqué como la principal el “compromiso profesional”, que como señalé antes, nace de la emocionalidad del amor. En este sentido Barudy (2001) afirma que la fuente de ese compromiso es la identificación empática con los niños que sufren porque no son respetados en sus derechos ni en sus necesidades.

Es entonces que la fórmula sería, hay un mundo injusto que provoca sufrimiento y desigualdad para otros, otros con los que me identifico, que me mueven a cobijar, a luchar porque creo que se puede construir un mundo mejor.

Para el mario y las mairas, eso que los llevó a entrar en el mundo del servicio y atención a niños en situación de calle, era también lo que los mantenía dentro, incluso si el espacio en el que se encontraban ya no se los brindaba, salían. Este es el caso de Paula, para ella el espacio de reflexión y acción de la práctica en MAMA ya era insuficiente, y cuando entró a una asociación con menos años y con la capacidad de ofrecerle esa vinculación de teoría y práctica se sintió “oxigenada”:

Fueron 10 meses los que estuve en Cuidarte y para mí fue una súper experiencia. **¿Por qué fue?, ¿qué te ofreció?** Lo que en MAMA ya no había, lo que se estaba diluyendo, la parte de la reflexión y la capacitación, la vinculación entre teoría y práctica, y pues, una temática, me dio la oportunidad de reflexionar mi expe-

riencia en esas temáticas, entonces, fue de reflexionar y de darle, o sea, de que cayeran veintes, de resignificar. Hubo momentos de mucha euforia mía, y otros de mucho agobio por el dolor de la reflexión. Por ejemplo, nos puso a leer. A Nicté y otra compañera les dio 30 hojas para leer y a mí me dio un libro de 300 hojas, y teníamos que hacer una presentación, y yo nomás no alcanzaba, fue como una especie de catarsis, fue muy doloroso, es un psicoanalista, que se llama Gallo, era del tema del abuso sexual, y bueno del tema de la, mmm, bueno, profundizó en muchos casos sobre el ciclo de la violencia, a medio libro, un día yo con el bonche aquí (*señala la garganta*) y entonces fui a tocarle a Isabel (*directora de la A. C.*) y decirle: ¡no puedo más, ayúdame!, y a chillar compartiéndole las experiencias de mi práctica educativa. Hubo momentos de mucha euforia, al decir: “híjole, con razón, a esto se le llama así”, “quisiera haber leído esto antes” (Comunicación personal, 42:58 minutos, primera parte).

Contar con elementos teóricos que ayuden a entender la compleja realidad del fenómeno niño de y en la calle se convierten en una poderosa herramienta que calma, libera y orienta al educador que muchas veces se siente perdido o con la culpa por no ser o saber lo suficiente; la demanda de la población atendida les provoca constantemente inseguridad. Este es el caso de Juana, en su entrevista compartió como la atención individualizada le generaba ese sentimiento:

¿Qué te faltaría para sentirte segura? Saber más del problema, tener más seguridad en mí misma, no sentirme nerviosa, saber que tanto puedo preguntarle a la chava, la niña, el niño... cómo llegarle sin dañarlo, sin recordárselo, sin llamarle la atención y que la niña se sienta segura, que no tenga miedo en contarme (Comunicación personal, 3:42 minutos, primera parte).

Otro elemento que alimenta la permanencia del mairo y las mairas en las asociaciones son los pequeños cambios de los que a veces solo ellos son testigos. Para Luz, que uno de sus niños dejara de aventar los zapatos al techo, bastaba para que su firme decisión de abandonar su trabajo se desplomara. Así lo compartió:

¿Y cómo le hiciste para mantenerte en esto?, ¿qué te mantuvo? Yo siempre manejé, manejo una, fíjate que es un ejemplo que Josué me dio. Josué y muchos más, mira, esa casi me hace llorar, porque yo me acuerdo mucho que yo estuve todo un día, yo estaba ese día cansada porque tuve que llevar a África, Fernando y a Ricardo al psiquiatra (...) Entonces, este, pues te vas, y yo estaba cansada porque llegué y había un desmadre, que ni me acuerdo ni qué, pero

todo el día desde antes de irme al doctor, le dije a Josué: “Josué, no tienes tu zapato, ¿dónde está el zapato?”. Porque Josué tenía como hobby el de aventar los zapatos al techo, ya era el límite de que yo me trepara al techo a buscarle el zapato, y súbete tú y caite tú. Entonces, pues nunca jamás, nunca me hace caso, nunca me hace caso. Y yo toda histérica, y empezó con Jaimito a aventar los zapatos, y entonces yo llegué ese día y dije: “me vale madre, yo ya no vengo mañana, ya me vale madre”. Yo tenía un año, no, seis meses en el racho, y yo, “¡me vale madre!, ya me voy, yo no tengo que estar aguantando esto”, me voy porque aparte se me olvidan los estudios en el camión, porque traía a Fernando histórico, porque le daba miedo cruzar una calle y los estudios que habían costado carísimos según el director, que nos habían donado y que los olvido en el camión. “Mi director-coordinador me va a decir cosas, que soy una pendeja, y va a tener razón, y tengo miedo, y pues ya no voy a regresar mañana”, ¿no? Entonces, ¡ya me iba yo! ¡Ya me voy, ya me voy! Las 8:00 de la noche y ya íbamos saliendo, que siempre salías 8:30 o 9:00. Entonces vamos saliendo del rancho y me acuerdo tanto que Josué corrió atrás de mí: “maira, maira, maira”, y yo: “¿qué pasa?”. “Encontré el zapato”, y ¿cómo no regresas? **O sea, ¿son esos pequeños cambios que ves?** Totalmente, o que ya te pidieran el calcetín, el calzón, “maira, aquí están mis calzones, ya los lavé”. Entonces, ¿cómo no voy a regresar?, ¿cómo? Cuando las ves tallando una cobija en la cancha con una escoba, ¿no quieres regresar?, ¿cómo? Cuando los ves con crema, bañaditos, calentitos, ¿no quieres regresar? Aunque al día siguiente sean unos hijos de la chingada y te pateen y te escupan, y te moqueen y te griten: “chingue su puta madre”, porque aparte era su palabra favorita de Josué, ¿cómo crees que no quieres regresar? Pues regresas, porque aparte ellos son “eso”, esa es la esencia de MAMA, regresas a tu familia, por más que te haga sufrir, por más que te duela tu familia, vas a volver (Comunicación personal, 41:12 minutos, primera parte).

De su relato también se puede identificar otra motivación, para Luz, su trabajo era su familia y como dice ella: “por más que te hagan sufrir, siempre vas a regresar”. Los lazos afectivos establecidos con la comunidad, la hacían sentirse parte de una gran familia. Y como ella misma dice: “esa es la esencia de MAMA”, es el amor, el cariño, el pegamento que une a esa familia enorme de casi 500 personas porque, aunque salgas, sigues perteneciendo.

En el mismo sentido, para Pedro el cambio consistía en la reintegración del niño de la calle, ya sea a la escuela o a la familia, orgulloso de lo que en ese entonces consiguieron me platicó lo siguiente:

Los regresaban a la calle, y caían justo a Heidi y Pedro, este, fueron 3 años, mediados de 2004, 2005, 2006, 2007, tres años y algo, con un proyecto interesante porque logramos que este perfil de niños, entraran a la escuela, este, logramos la reintegración de algunos niños a sus familias, ¡va! Fueron muy buenos procesos (Comunicación personal, 00:22 segundos, segunda parte).

Nunca le voy a soltar la mano: somos una familia

La naturaleza desgastante de la que hablé al principio del capítulo la sostengo por la habilidad de empatizar del mairo y las mairas. Aunque hay una serie de discrepancias entre los estudiosos sobre este tema, tomaré como base la definición que aporta Eisenberg (2000 en Moya-Albiol, Herrero y Bernal, 2010) porque la contempla como una habilidad social al describirla como:

Una respuesta emocional que proviene de la comprensión del estado o situación de los demás, y que “es similar” a lo que la otra persona está sintiendo. La respuesta empática incluye la capacidad para comprender al otro y ponerse en su lugar a partir de lo que se observa, de la información verbal o de la información accesible desde la memoria (toma de perspectiva), y la reacción afectiva de compartir su estado emocional, que puede producir tristeza, malestar o ansiedad. Así, la empatía debe favorecer la percepción tanto de las emociones (alegría, tristeza, sorpresa) como de las sensaciones (tacto, dolor) de otras personas (p. 89).

Ponerse en el lugar de esos NNA que han sufrido el abandono de quienes debieron amarlos siempre y contra todo (su familia), imaginar el dolor de la calle, casi sentir el olor provocador de rechazos, sufrir el abuso, experimentar la frustración o la desesperanza, claro que desgastará o el peor de los casos, endurecerá. Sin embargo, es necesaria esta práctica, ya que es el profundo entendimiento de lo que *ellos* vivieron o viven lo que permite que se liberen de la vida en la calle.

Endurecerse le facilita al educador sobrevivir, le ayuda a no vivir a flor de piel cada una de las historias, pero tal distanciamiento le impide entender al niño, y esto puede limitar el manejo de situaciones estresantes o ser un profesional amoroso. Es entonces recomendable cuidar esa delgada línea; en otras palabras, es empatizar, ponerse en el lugar del niño, más no vivir en él.¹

¹ Para ilustrar lo que trato de decir en este párrafo tomemos en consideración un concepto que se utiliza en la psicoterapia: la permeabilidad efectiva. Para Mitchell (2000,

Respecto de esta naturaleza desgastante, Luz aporta con su relato otro elemento. Ella menciona constantemente el tema de “somos una familia”. Y en esa familia el mairo, las mairas, suplen la figura de sus padres, son ese ser humano fiel que de manera simbólica estará “siempre”. Y ella lo dice claro, está bien para los niños porque se trata de reconstruir ese lazo de amor de incondicional, que acepta, perdona, acompaña aún en las peores decisiones u actos que la niña o el niño puedan tomar. Así lo narra ella:

Porque aparte desarrollamos esa lealtad extraña cuando se sabe que eras mairo y fuiste chavo de MAMA, hay una lealtad que creo es la que gana, es la que gana. **¿Cómo crees que sea esa lealtad?** Porque aparte, la esencia de MAMA te brinda, te dice que vas a ser protegido, aunque no siempre pasa, pero te dice que vas a ser protegido y que no va haber bronca, o sea, en ese lugar cuando esté un mairo no vas a tener bronca alguna, porque el mairo va a responder por ti, aunque a él le corten las manos. **¿A ese grado?** A ese grado, el mairo podía estar enfermo y a punto de la muerte, pero te iba a defender. **Ajá, ¿y tú?** **¿cómo ves eso?** Hay una responsabilidad muy grande y muy mala, **¿Mala para quién?** Para el mairo (*risas*), porque está bien para los niños, es esa parte que el papá tiene que hacer y que nadie la va hacer, y tú la cumples. Pero como mairo, no, porque dejas de hacer para ti importantes y te olvidas, y no empiezas a buscar que el chavo te admire, en vez que busque en ti protección nada más. **¿Cómo dependencia?** Ajá, y te vuelves nada más el “hay pues sí, no me suelta de mano”, “nunca me va a soltar de la mano” y lo digo con Lety, no la voy a soltar de la mano, sí claro, porque sé que fue chava de MAMA y porque Lety sabe que fui maira de MAMA (Comunicación personal, Luz, 10:18 minutos, primera parte).

El último elemento que confirma la naturaleza desgastante es la lucha constante del mairo y las mairas para aceptar las limitaciones de su acción. Por más que los modelos de atención se actualicen, siempre habrá algo o alguien que escape de la regla general, ya que la compleja y dinámica vida en la calle es así,

Raimundo, 2012, p. 533) esta explicaría el “contagio” emocional que se produce y que influye recíprocamente en los actores de la psicoterapia a través de todo lo que se drena en la transferencia-contratransferencia. Así a veces las experiencias afectivas disociadas en el paciente son comprendidas por el analista desde sus propios afectos, como si de un catalizador se tratara. Todas estas experiencias de regulación-devolución-interacción-regulación provocan sin duda cambio psíquico duradero con consecuencias en el comportamiento, la afectividad y la manera de relacionarse.

además, no existen programas de formación para “armar” educadores con conocimiento sobre el mundo de la calle, ni teoría a disposición de los académicos sobre las problemáticas más comunes entre los chavos callejeros (Geerinckx, 2006; en Strickland, 2012, p. 95).

En relación con el punto anterior, esta aceptación de limitantes es posible solo si el mairo o la maira son capaces de reflexionar y manejar la culpa que genera decir no puedo, este es el caso de Luz:

(...) no puedes atender cosas para que un niño sane violación, tú como educador no puedes, no es responsable, es totalmente una falta de respeto hacia el niño y hacia ti. **¿Por qué es hacia ti también?** Porque luego vives con culpa, de que ¡no, no lo pude ayudar, no pude hacer esto, no pude! Hacia ti porque tú ni siquiera estás preparada maduramente para decirle: “híjole, ¿te violan todos los días en la noche?, pues cierra la puerta”. “No, pues, duermo en el mismo cuarto que mis papás, ¿cuál puerta cierro, ¿no?”. “Dile a alguien”. “Pues te lo estoy diciendo a ti, ¿qué vas hacer?” (Comunicación personal, 7:04 minutos, primera parte).

Antes de pasar a las conclusiones del capítulo cierro este apartado con un extracto de mi diario. En el narro mi sentir después de una jornada difícil en Trabajo de Calle, en ese entonces había regresado a MAMA para coordinar un proyecto que se estaba germinando; sin embargo, por mi experiencia se me pidió que apoyara en la primera fase del Programa Niño Trabajador. El texto refleja la naturaleza desgastante de la labor del educador popular:

Y miraba y me quedaba escuchando las risas y la complicidad del grupo. Todo parecía tan natural, pero algo les decía que no estaba bien, parece que les llegó la culpa y se les instaló, ¿por qué contármelo a mí? ¿A mí que llegué con en el dolor en los ojos, la sensación de fracaso colocada en el alma y la urgencia de atender los casi cuarenta menores que querían la escucha y el abrazo?

¿A mí?, ¿me lo contaron a mí?, a casi de dos meses de conocerme, me relataron lo que paso el lunes allá arriba, se quitaron las máscaras y no dejaron que nadie mintiera, usaron los nombres verdaderos, lo dijeron con todas sus letras, “la abusamos”.

Reconocieron el goce, el miedo, la vergüenza, preguntaron: ¿quiere subir para ver las pruebas?, y yo en mi asombro, gritando a todo lo que pudiera saber que viniera a ayudarme, que pusiera el tono correcto, las palabras y la respuesta que esperaban. No sabían qué hacer, ella quería matarlos, ellos ya no hablaron más y yo, solo quería correr (Extracto de mi diario personal, 11 de abril de 2011).

Conclusiones

No se vale no sentir, aunque doloroso es el ejercicio de empatizar, es necesario para entender y ayudar a NNA en el proceso de sanar las heridas, porque como menciona Fletes: “esta labor, cansa, pero el más elemental sentido de justicia exige que alguien la lleve a cabo, con compromiso y con afecto. Esos ‘alguien’ son los educadores sociales, los mairos y mairas” (Notas personales, 2015).

La figura del mairo o la maira conlleva ser ese ser humano incondicional para NNA sin caer en la complicidad. Es ese acompañante que como señala Fletes debe:

(...) comprender y aprehender su trayectoria de vida llena de múltiples dolores; implica, inclusive, ser receptáculo de sus agresiones, agresiones que si bien son reales hacia el mairo, se dirigen a la figura que representa y que agredió al chavo; atender al niño y niña, sus necesidades físicas y afectivas requiere un esfuerzo adicional pues parece poner a prueba a mairas y mairos en todo momento; si estos últimos no saben lo anterior sufren más y... prácticamente nadie lo sabe hasta que está frente a ellos, hasta que intenta cambiar la trayectoria de vida de ellos, que no es otra cosa que transformar a seres agredidos personal y socialmente (Notas personales, Fletes, 2015).

La atención de NNA en situación de calle es tan compleja y dinámica al mismo tiempo, que habrá momentos que escapen de las manos de los educadores; exige un ejercicio reflexivo para liberar la culpa y aceptar limitantes porque interactuar en ese ambiente tóxico, someterá a un sin número de situaciones riesgosas, no solo para el chavo que vive en la constante agresión, “seducción” de la droga, o incluso la transgresión de las normas del mundo autoritario de los adultos, para mairos y mairas (Notas personales, Fletes, 2015).

CAPÍTULO III

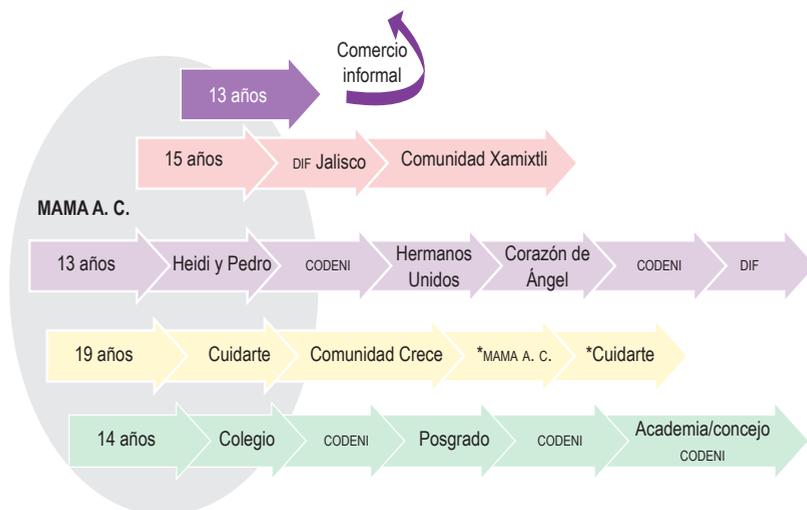
Síndrome del mairo cansado

Esto está de locos, tengo que hacer un alto porque sino de aquí al psiquiátrico
Pedro, mairo entrevistado

En el capítulo anterior mencioné elementos desgastantes por naturaleza; es decir, situaciones que son inherentes a la atención de NNA en situación de calle. En este capítulo intentaré presentar aquellos que guardan relación con la vida de equipo o la infraestructura de las instituciones. Primero les presento información general de la trayectoria laboral de grupo.

En la Figura 6 se muestra como el mairo y las mairas en promedio tienen 12.8 años de experiencia. También se puede observar a las asociaciones y/o instituciones en las que han laborado después de haber participado en MAMA, DIF (Guadalajara, Arandas y en el Sistema Estatal), Heidi y Pedro, CODENI, Comunidad Xamixtli (Fundación Tracsa), IMDEC, Institución Hermanos Unidos

Figura 6
Trayectorias del mairo y las mairas



Proyección, Corazón de Ángel, Cuidarte y Comunidad Crece. Del grupo, Juana es la única que ya no continúa en este sector, ahora se dedica al comercio informal; Carmen sigue, aunque ahora en el nivel directivo y en área académica. Luz, Pedro y Paula siguen el camino de atención a grupos vulnerables.

En la Figura 6 también se puede observar que tanto Pedro como Carmen volvieron al CODENI después de unos meses fuera de la asociación. Por su parte, Paula hizo lo mismo en MAMA. Incluso el día de la entrevista, ella traía puesta la camiseta de la institución, y literal dijo: “todavía traigo la camiseta”.

Si bien las mairas y el mairo pasaron por diferentes espacios, incluso, tres de ellos ya tenían experiencia de trabajo con poblaciones vulnerables antes de entrar a MAMA, para este grupo es el espacio que los formó como educadores populares, todos siguen (seguimos) manteniendo contacto con la asociación (excompañeros o participantes).

Los espacios de trabajo del mairo y las mairas

Antes de entrar en materia, haré una breve descripción de las asociaciones y/o instituciones por las que el mairo y las mairas han transitado. Cabe mencionar que en este apartado no describiré ni a MAMA, ni a Cuidarte, estas son descritas en los Anexos 1 y 5.

Comunidad Crece

Educar es un acto de amor y de justicia”

Después de 15 años de ser fundada, Comunidad Crece (2015)¹ es una asociación civil que se desprende de la Congregación del Sagrado Corazón de Jesús, razón por la cual rinde cuentas al Colegio Guadalajara Sagrado Corazón. Este a su vez la ha concebido como un proyecto de situaciones educativas construidas como respuesta de organización social ante el problema de la pobreza en el municipio de Zapopan.

La organización Crece tiene como base teórica la educación popular, esto les ha permitido considerar a la comunidad con sus dinámicas propias, a la cual el educador se adhiere siendo parte de la misma, si no es que ya lo son, porque también contempla a líderes comunitarios.

¹ La información presentada aquí es una síntesis de los datos obtenidos de su página electrónica.

A partir de un diagnóstico comunitario, diseñaron sus líneas de acción; sin embargo, estas han sido cambiadas porque la comunidad así lo demanda, quedando de la siguiente forma: capacitación en medicina natural, agricultura urbana, formación de microempresas, formación continua en temas de salud y comunicación popular.

Como estrategia centrada principalmente en el desarrollo comunitario y el de habilidades socioafectivas en los miembros de la comunidad, sus líneas de acción se traducen en los proyectos que aparecen en la Figura 7.

Figura 7
Áreas de trabajo Comunidad Crece



Fuente: Elaboración propia con base en Comunidad Crece (2015).

Colectivo Pro Derechos de la Niñez

CODENI significa felicidad, tranquilidad y es más dulce que un chocolate

Gabriela, 11 años

El Colectivo Pro Derechos de la Niñez (CODENI)² se empezó a gestar en el año 2003 como un compromiso de la segunda generación del diplomado en Derechos y Necesidades de los Niños y las Niñas, en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). En un principio la intención era promover y defender los derechos de las niñas y los niños marginados de la ZMG; es decir, no brindaban atención directa, pero tiempo después crearon

² La información presentada aquí es una síntesis de los datos obtenidos de su página electrónica.

el Programa de Educación a la Niñez Trabajadora del Centro Histórico de Guadalajara.

Desde entonces soñaron en convertirse en un colectivo que fomentara conciencia crítica y participativa en NNA y familias en circunstancias de vulnerabilidad y pobreza que promoviera proyectos de vida fuera de la calle, incidiera en políticas públicas para impulsar una cultura de respeto a la niñez y sus derechos.

Congruentemente, su misión ha sido empoderar a NNA y familias en situación de calle en Guadalajara, Jalisco, México a través de procesos educativos, formativos, recreativos, de trabajo social y psicología que fomenten el desarrollo de proyectos de vida para superar la dependencia a la calle y las circunstancias de vulnerabilidad y pobreza de su entorno.

Para el logro de sus objetivos, crearon cuatro programas:

1. Trabajo de Calle. Busca entablar contacto y generar vínculos de confianza con NNA y sus respectivas familias que laboran en el sector informal en el centro de Guadalajara, para diagnosticar sus problemáticas y acompañarles en procesos psicosociales y pedagógicos para que mejoren su calidad de vida.
2. Participación Activa. Se enfoca en el desarrollo integral de los participantes con actividades educativas, artísticas, recreativas y formativas.
3. Acompañamiento Integral. Se refiere al desarrollo de proyectos de vida y atención a problemáticas detectadas con cada participante, de acuerdo con sus necesidades e intereses. También busca desarrollar habilidades y competencias psicosociales entre los participantes para que emprendan acciones en pro de mejorar la calidad de vida.
4. Comunicación Social. Creado para promover los derechos de la infancia y de las poblaciones callejeras, así como la labor del CODENI, entre diferentes públicos, tales como los participantes, otras organizaciones, el gobierno, los medios de comunicación y la sociedad en general.

Sus participantes se dedican al comercio informal en las calles del centro de Guadalajara. Ellos viven en algunas de las colonias más marginadas de la zona metropolitana y se encuentran en alto riesgo de abandono de la escuela o del hogar. Cuando entran al CODENI, generalmente, tienen una conciencia de pobreza y una autopercepción como sujetos poco capaces de generar cambios en su entorno y en sus vidas.

Refugio Heidi y Pedro

Una de las principales divisas de los niños de la calle es la de su libertad a toda costa. Hogares cerrados solo logran generar en el menor un sentimiento de dependencia, falta de autoestima, autocompasión y rechazo. Las instituciones cerradas aíslan al niño, lo hacen antifuncional y torpe para la vida
Palabras de los fundadores

Desde su concepción, el Refugio Heidi y Pedro³ estaba pensado funcionar por 10 años (2002 a 2012), durante ese tiempo se mantuvieron como el único espacio de puertas abiertas para niños y adolescentes callejeros.

Sus fundadores eran de origen suizo y concibieron la idea de trabajar por los niños sin hogar durante un viaje que realizaron a Guadalajara. El nombre lo decidieron porque la historia de Johana Spyri trata de soledad y desarraigo, pero también de retorno, de protección y de humanidad.

El Refugio abría sus puertas para niños entre 6 y 16 años, ellos tenían la oportunidad de llegar a comer, lavarse o quedarse a dormir si así lo querían, después de tres noches consecutivas, se abría un expediente y se iniciaba el proceso formativo.

Durante sus 10 años de existencia, el Refugio tuvo como objetivos mejorar la situación de vida de los chicos en lo que respecta a la higiene, la salud y la vivienda; protegerlos de cualquier forma de violencia y de la explotación, mejorar la conciencia que los niños tienen de sí mismos e instruirlos para un mejor empleo de sus propias fuerzas.

Con un equipo de educadores, psicólogos y una abogada se acompañaba a los niños en ese difícil retorno a una vida más amable. También les proporcionaban educación y una formación que les permitía integrarse más tarde al mundo laboral.

Institución Hermanos Unidos Proyección

¡Tu amor nos hará vivir!...

Constituida en 1989 Institución Hermanos Unidos Proyección (2015)⁴ se fundó con base en los valores del amor, el compromiso y el respeto. Surgió como un

³ El resumen se realizó con base en la información del artículo periodístico realizado por Marcela Águila Rubín (2004), antes de que Refugio Heidi y Pedro cerrara sus puertas en diciembre de 2012.

⁴ La información presentada aquí es una síntesis de los datos obtenidos de su página electrónica.

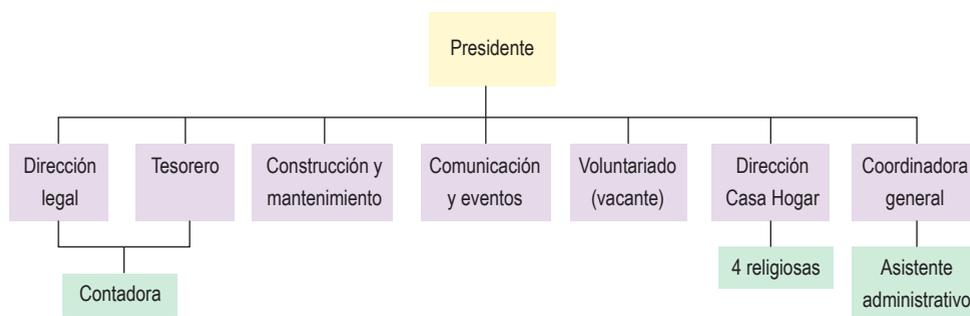
proyecto para apoyar a niños abandonados y maltratados. Ahora con la atención directa de la Congregación Religiosa Maestras Pías de la Dolorosa buscan mejorar la vida de los niños que sufren maltrato y abandono.

La visión que tienen sobre la asociación es ser una organización con la estructura que les permita ofrecer a los niños que sufrieron de maltrato y abandono, las herramientas necesarias para reintegrarse a una familia y sean gestores de su propio desarrollo, constituyendo así, una mejor sociedad.

Como propuesta educativa, la asociación les ofrece a los niños: vivienda digna, alimentación adecuada, vestido y calzado, educación, valores, salud y amor. Como actividades complementarias tienen: clases de computación, de fútbol, de natación y talleres de títeres.

La organización de la asociación se detalla en la Figura 8.

Figura 8
Organigrama Institución Hermanos Unidos Proyección



Fuente: Institución Hermanos Unidos Proyección (2015).

Centro Comunitario Xamixtli

Centro Comunitario Xamixtli de la Fundación Tracsa, vive en un periodo de transición; según cuenta Luz están en una fase de reestructura, el motivo es el de lograr la independencia económica. Sin embargo, para tener un punto de partida, tomé en consideración la misión de la Fundación Tracsa (2015): “Ser una institución que ofrece soluciones integrales a los problemas de rezago educativo, socioeconómico y cultural en zonas urbanas marginadas, para que sus habitantes puedan mejorar su calidad de vida y aspirar a un futuro sano y productivo”.

Su misión ha sido: “crear centros de desarrollo integrales para combatir la pobreza en zonas de extrema marginación con el fin de brindar soluciones y

oportunidades efectivas para mejorar la calidad de vida comunitaria mediante tres ejes de acción: Educación, Salud y Desarrollo, prueba de ellos es el Centro Comunitario Xamixtli.

Ubicado en el municipio de Tlaquepaque, Jalisco, Xamitli atiende niños, jóvenes y madres de familia que se encuentran en condiciones de marginación; para este caso, Luz describe mejor el perfil de su población.

En eso que te cuentan los chavos, dime qué tipo de problemáticas ves, ¿cómo es el chavo que tú atiendes? Drogadicción, analfabetismo, deserción escolar, al final de cuentas, traen las broncas de violencia en casa, abuso sexual, o sea el problema que tú quieras que traiga un chavo en calle, lo tienen los chicos aquí, desnutrición. Entonces, nosotros estamos atendiendo ahorita a niños de 10 hasta 18 años (...) Tenemos un grupo de 65 niños que van y vienen, los chavos van de 9:00 de la mañana a 2:00 de la tarde, vamos a implementar talleres por la tarde que tienen que ver con desarrollo de lateralidad, motricidad (Comunicación personal, 5:50 minutos, primera parte).

Para el desarrollo de sus actividades cuentan con un equipo de profesionales en el área del trabajo social, administración e intervención educativa, Luz también nos comparte como es su equipo:

Somos un equipo muy chiquito, somos cuatro, y puras mujeres. Dos maestras que hacían la parte académica, yo que hago la parte comunitaria, como de casa por casa, “de a ver porque no me mandó al chiquillo”, “de a ver señora, vaya a la junta porque hoy vamos hablar de que no tienen agua” o “a ver señora porque su niño llegó golpeado ayer”; esa parte la hago yo, como la parte psicosocial. Y la parte administrativa de coordinación la hace otra compañera que es trabajadora social. Ahorita en la reestructura, yo voy a ser promotora, y todas mis compañeras van a ser promotoras, ya no voy andar sola en la calle... viene un administrador y una socióloga que va hacer la parte de una promotora pero que tiene que hacer un extra, la sistematización (Comunicación personal, 12:20 minutos, primera parte).

Casa de Niños Corazón de Ángel

Trabajamos con amor para un mundo mejor

La información que pude obtener de esta asociación es mínima, no cuenta con página de internet y los datos en otras redes sociales son escasos.

Casa de Niños Corazón de Ángel es una asociación civil que trabaja por el bienestar de los niños y niñas vulnerables y en situaciones de maltrato, explotación, calle, abandono, entre otros. Se encuentra ubicada en el municipio de Ciudad Guzmán y según su registro en el IJAS (2013) tiene como objeto social el establecimiento y sostenimiento de un asilo para personas menores de edad, huérfanos o de escasos recursos.

Según narra Pedro, la asociación sufrió un cambio en su modelo de atención por ahí del año 2008:

Entonces, también “Corazón de Ángel” junto con mi amiga Maritza, hicimos el modelo de atención, y el perfil de ingreso y egreso. En la parte legal, se enfocó mucho Maritza, luego, ella tiene mucha experiencia en el tema de los derechos de los niños. Armamos el modelo de atención y el perfil de ingreso y egreso, y de hecho se le dio el premio a Corazón de Ángel como el mejor modelo a nivel estatal de casa hogar, entonces, también se reconoce, ¡ah, buenas experiencias! (Comunicación personal).

Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Jalisco

Los niños, niñas y adolescentes de hoy en día, se convertirán en los adultos que el día del mañana guíen el camino de la sociedad

Desde 1998, el Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Jalisco (DIF Jalisco, 2015),⁵ es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios. Son muchas y variadas las actividades que se desprenden de la naturaleza de esta institución. Para los fines de esta investigación, presentaré de manera general en la Figura 9, los programas sociales que este maneja; solo profundizaré en los que participaron Luz y Pedro: “Niños, niñas y adolescentes” y “Comunidades vulnerables”.

El Programa de Prevención de Riesgos Psicosociales del Adolescente y su Familia, está dirigido a NNA entre 0 y 17 años 11 meses de edad, que presenten situación de riesgo, siendo aquellos que viven en desventaja social, como desintegración familiar, adicciones, violencia, embarazo infantil o adolescente, deserción escolar, etcétera. Estas problemáticas son atacadas a través de acciones de atención psicológica a los menores y a sus familias y de prevención, con pláticas y sesiones informativas en los sistemas DIF municipales, así como otorgar becas

⁵ La información presentada aquí es una síntesis de los datos obtenidos de su página electrónica.

Figura 9

Programas sociales y servicios en Desarrollo Integral para la Familia

Adultos mayores	Mujeres	Familias	Niños, niñas y adolescentes	Personas con discapacidad	Comunidades vulnerables
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyos para adultos mayores en desamparo • Casa hogar para mujeres • Centros de día • Comedores asistenciales para adultos mayores 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención en CAI • Centro de Atención a las Mujeres, sus Hijos e Hijas "Estancia Temporal" 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y seguimiento al maltrato • Ayuda alimentaria directa (despensas) • Casos urgentes y fortalecimiento sociofamiliar • Desconcentración de apoyos asistenciales • Escuela de padres • Prevención y atención de la violencia intrafamiliar • Promoción y atención a la salud psicológica • Sistema de protección civil DIF Jalisco • Unidades de Atención a la Violencia Intrafamiliar 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopciones • Certificación de CAI • Custodia • Desayunos escolares • Nutrición extraescolar • <i>Prevención de riesgos psicosociales del adolescente y su familia</i> • Prevención del embarazo adolescente • Prevención del trabajo infantil • Prevención y atención de la migración infantil no acompañada • Tutela 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de primer nivel de la discapacidad • Unidades Básicas de Rehabilitación • Centro de Atención para Niñas y Niños con Discapacidad Intelectual Cien Corazones • Centro de Rehabilitación Integral • Clínica de la conducta • Clínica Down • Desarrollo de habilidades para la vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Comedores comunitarios • Comunidad diferente • Despensas VIVE

Fuente: Elaboración propia con base en DIF Jalisco (2015).

que apoyen a sus estudios y evitar la deserción con la finalidad de disminuir estos riesgos.

El objetivo general que cubra a este ambicioso programa es el de proteger y restituir derechos de la niñez instrumentando políticas, programas y servicios que garanticen la atención de NNA según lo enmarcado en la Convención de los Derechos de la Niñez en el Estado de Jalisco.

Aunque en su página de internet el DIF tiene información suficiente y esquematizada, Pedro presenta de manera puntual su departamento:

En este Departamento de Prevención de Riesgos Psicosociales, tenemos el programa de Niño Trabajador, tenemos el programa de explotación sexual infantil, tenemos el programa de migración infantil, tenemos el programa de prevención de riesgos psicosociales, que tiene que ver más enfocado en las adicciones con niños y tenemos el programa de embarazo adolescente o infantil, tenemos esos cinco programas. Y luego tenemos más programas que son de apoyo directo, como el de registros extemporáneos. En este año priorizamos las comunidades indígenas del norte de Jalisco, principalmente la infancia porque luego, en los pueblos originales de Jalisco, en el caso de los wirrás, este pues, nacen en la comunidad, crecen y hasta mueren sin nombre o un documento que avale su identidad, que a fin de cuentas es un derecho de todas las personas. Entonces se presentó este proyecto a inicios de año, nos dijeron, ¡adelante! Y este año pretendemos registrar a todos los niños que no estén registrados de las siete micro regiones que están al norte del estado que dependen del municipio de Mexquitic y una del municipio de Bolaños, todas con indígenas wirrás. Otros dos proyectos que están vinculados con la fundación Telmex, se llama “Ayúdame a llegar” que tiene que ver con los niños de las comunidades rurales, que vayan a las escuelas, y que la bicicleta sea el medio de transporte para llegar a la escuela, tenemos ese programa y luego tenemos otro que se llama “Rescate de familias en situación de calle” que tiene que ver con más apoyos directos a la familia. Entonces son esas cinco temáticas, y esos tres programas que son más de apoyos directos (Comunicación personal, 1:12 minutos, primera parte).

Respecto del programa de Promoción de Desarrollo de Comunidades Vulnerables, la acción principal es la de brindar apoyos para comunidades en desventaja que permitan el crecimiento e integración de las poblaciones dentro de un marco de vida estable.

Específicamente, Luz participó en el programa de Comunidad Diferente, este tiene como objetivo generar procesos de capacitación, participación y organización social en la comunidad para la autogestión, a través de los grupos de desarrollo comunitario en trabajo comunitario por etapas y que cuente con un mínimo de cuatro comunidades marginadas según los criterios del Consejo Nacional de Población (CONAPO).

El perfil de las instituciones

En síntesis, cada uno de los espacios antes descritos refleja el espíritu de la labor del educador popular. Hermanos Unidos, Corazón de Ángel y MAMA, son las asociaciones con mayor antigüedad, más de 20 años de experiencia. Del resto, Refugio Heidi y Pedro cerró sus puertas después de 10 años, Comunidad Crece

y el CODENI permanecen con casi 15 años de trayectoria. Por su parte, el DIF tiene 17 años en funciones.

Hermanos Unidos, Corazón de Ángel y Comunidad Crece tienen una base religiosa, incluso dos de ellas todavía brindan atención directa por religiosas. Por su parte en Crece, el personal operativo es laico; sin embargo, la rendición de cuentas se da a la Congregación de las Religiosas del Sagrado Corazón de Jesús.

Los espacios comparten el perfil de población atendida, algunas con más años que otras, con mayor personal o con modelos de atención diferentes, pero con los mismos retos: la procuración de fondos, la actualización de sus modelos, la rotación de personal... sacar de la calle a NNA que viven o trabajan en ella.

El árbol de problemas del síndrome del mairo cansado

Para ilustrar los hallazgos en relación con el desgaste profesional de mairos y mairas, utilizo la herramienta del árbol de problemas,⁶ ya que me permitió presentar en la Figura 10 el problema en cuestión. En la raíz (causas) se recuperaron los elementos desgastantes de la atención a NNA en situación de calle. En el tronco (el problema central) se recuperaron, características que definen el desgaste profesional según el grupo entrevistado. En la copa (efectos) se anotaron los síntomas presentados, ya sea en ellos o en sus compañeros.

Es posible observar como en las raíces armé cuatro categorías. La primera es “Consigna hacer más con menos”, en ella incluí los comentarios en relación con la falta de recursos materiales y humanos o la saturación de actividades.

En la categoría de “Vida de equipo” incluí los roces entre compañeros, problemas de comunicación, falta de consensos o sentimientos de descuido. En otro grupo se incluyeron las “Relaciones de pareja entre compañeros”, a pesar de no compartir el equipo operativo, ser parte de la misma asociación, los desgastó.

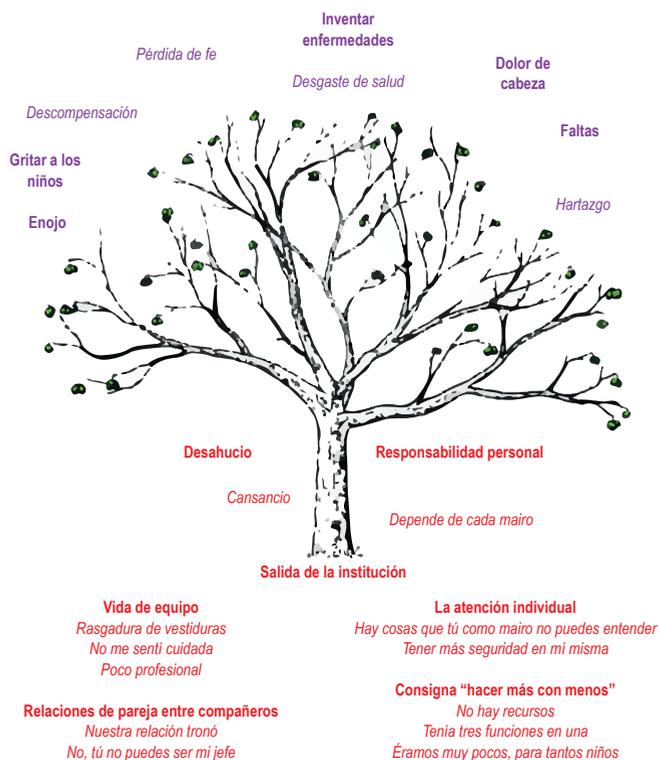
⁶ Árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto. Para ello, se debe formular el problema central de modo tal que permita diferentes alternativas de solución, en lugar de una solución única. Luego de haber sido definido el problema central, se exponen tanto las causas que lo generan como los efectos negativos producidos, y se interrelacionan los tres componentes de una manera gráfica. La técnica adecuada para relacionar las causas y los efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan, luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere resolver (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2014).

Las últimas dos categorías, aunque tienen menos comentarios también reflejan los principales retos de mairos y mairas. La primera en relación con el grado de estrés que somete brindar la “Atención individual”. La segunda por el desgaste que produce “Salir de la institución”.

En el tronco del árbol se sintetizaron las respuestas del mairo y las mairas respecto de lo que saben del desgaste profesional, se destaca la creencia de que es una responsabilidad únicamente del educador.

En la copa del árbol, agrupé los síntomas que las mairas y el mairo mencionaron ver en sus compañeros, incluso en ellos mismos. Literalmente se recuperaron sus palabras: gritar a los niños, pérdida de fe, enojo, descompensación, dolor de cabeza, faltas, hartazgo, desgaste de salud e “inventar”⁷ enfermedades para no ir a trabajar.

Figura 10
Síndrome del mairo cansado



⁷ En este sentido, me refiero a la frase de una de las entrevistadas, para ella y sus compañeros, era común “inventar” que se estaba enfermo y así no ir a trabajar; aclaro que no tiene que ver con los otros síntomas del desgaste profesional, sino con mentir como un recurso para faltar.

Las raíces del síndrome del mairo cansado

Consigna hacer más con menos. El título de esta categoría viene de recordar mi experiencia en una de las asociaciones cuando la situación financiera era tan precaria que orilló al director de la asociación a convocar la solidaridad del grupo. Solo había dos opciones: una era renunciar y recibir liquidación en plazos; la otra que se redujeran las becas (sueldos) de todos. Solo un educador renunció, los demás nos quedamos percibiendo un salario menor por tiempo indefinido (no pasó de tres meses).

Ese día de reunión se instauró en la vida de la institución la consigna “hacer más con menos”. Y esto se traducía en dar un plus para no solo seguir haciendo lo mismo, sino “más” a pesar de la crisis financiera que se atravesaba.

En relación con el punto anterior, y como señalé en el planteamiento del problema, las asociaciones cuentan con recursos tan limitados que viven no únicamente en la carencia de materiales, también de personal. Y a la complicada tarea de atender a NNA se le suman las actividades de varios puestos. Por ejemplo, Paula ingresó a Comunidad Crece como coordinadora; sin embargo, sus actividades comprendían también las de administración y procuración, incluso tiempo después se sumaron las de contabilidad y coordinación de apoyo escolar.

Entro a Comunidad Crece con tres funciones, coordinadora general, que yo pregunté qué porque no directora, si ya me voy a meter la chinga, ¿por qué no el paquete completo?, ¿por qué no el título? Pues no, porque hay otra directora, la directora del Colegio Guadalajara está por encima de la dirección de Comunidad Crece, entonces tú eres coordinadora general, administradora general y procuradora de fondos. **Dios mío, tres puestos en uno solo. Incluso creo que hasta cuatro porque, ¿ella sí funcionaba como una directora? ¡Ayyyy! (suspiro largo).** No, la coordinación era la dirección (Comunicación personal, 58:33 minutos, primera parte).

Además de la triple función, Paula se enfrentó con el reto de asumir las consecuencias de sus decisiones: despedir a una de sus compañeras por reiteradas fallas. La falta de previsión de recursos para estos casos provocó que recayeran en ella esas funciones; la asociación fue incapaz de cubrir los gastos de liquidación de su empleada.

Entonces en enero se despidió a Martha, en febrero hablo con el coordinador de apoyo escolar, entro en marzo con cinco funciones. **¿También con el de apoyo escolar?** Ajá, también con ese mientras conseguíamos coordinador, iban

a ser dos meses sin la auxiliar administrativa, íbamos a conseguir alguien para pagar por honorarios, o sea, cosas de poco sentido común por la inexperiencia y falta de acompañamiento. Con dinero de recursos de proyectos se pagó personal de tiempo completo con seguro, o sea, el dinero del proyecto no pagaba para el despido, ¿cómo se llama? **La liquidación.** La liquidación, no tenemos dinero para liquidación, no puedo dejar esta bronca para que me truene en agosto o en noviembre, entonces cerramos ahorita, nos quedamos dos meses sin auxiliar, yo agarro y divido tareas, mientras los dos meses de liquidación que le dimos a Martha, fue asumido por mí, esos dos meses se convirtieron en cuatro. El Colegio se comprometió en contratar a una contadora exclusiva para Crece de tanto que le insistí, gestioné y logré la conciencia de que destinaran el recurso para contratar un contador nomás para Crece, pero ahí se me fueron cuatro meses, cuatro meses más dos de apoyo escolar con cinco funciones, yo estaba en mayo “así” (*gesto de locura con las manos en la cabeza y boca abierta*) y con esa respuesta no solidaria y de no reciprocidad, pues dije “chingue a su madre y doy pasos para atrás, y en la noche son solamente para mi escuela”, entonces empecé a no tener el control de muchas cosas. En julio cuando llega la persona que reemplaza al coordinador, una mujer complicada, amiga de la maestría de la directora, eso fue lo que cerró mi trueno (Comunicación personal, 32:40 minutos, segunda parte).

El relato de Paula permite analizar algunos síntomas del desgaste profesional del tipo somático que en el marco teórico se describieron como: la irritabilidad, la baja satisfacción laboral y los deseos de abandonar el trabajo. La decisión de la maira de “dar pasos para atrás” a causa de la frustración que provoca establecer acuerdos, se ligan con la falta de autocuidado institucional; al respecto Arón y Llanos (2004) también comentan la importancia de tomar medidas directivas como:

Fomentar la resolución no confrontacional de conflictos y diferencias. Desarrollo de estrategias constructivas de abordaje de conflictos, que implica climas protegidos en los cuales puedan ventilarse los desacuerdos, y desarrollo de destrezas de negociación, consenso y respeto de las diferencias (p. 10).

Esta complicación también la vivió en MAMA al atender directamente a la comunidad, solo que aquella vez Paula tenía un espacio de contención, podía llegar y “soltar” su jornada con el director de la organización:

Había días que yo estaba mucho tiempo sola, como los miércoles, con la chaviza sola, de maira sola en la casa, complicadísimo porque el miércoles era el día que

la escuela los dejaba salir a la mitad por su junta, tenía media jornada y después seguía catecismo, pero se quedaban los niños del rancho, entonces era mi chaviza, más los del rancho y catecismo, y muchos miércoles estuve yo sola, ¡nooo! Más de una vez llegué con el mairo Pedro (director de la A. C.): “no me hicieron caso, se portaron así y así”. **Tres personas para atender, ¿a cuántos chamacos?** Gaby no, ella atendía a doñas, como a 80 (Comunicación personal, 29:35 minutos, tercera parte).

Años después, ahora con un espacio de contención debilitado, y con un miembro más en la familia, Paula se enfrenta a la reducción de su programa en MAMA. Esto le implicó reorganizar la práctica educativa bajo la premisa “hacer más con menos”. Situación que más tarde le originó roces con su crítico e inconforme equipo operativo.

Entramos y luego, luego a rearmar. La consigna era hacer más con menos, hicimos todas las provisiones que pudimos, planeamos lo más que pudimos, como reconociendo lo que alcanzamos a ver de los casos que se iban a dar, pero ya en la ejecución recuerdo el primer año, el equipo integrado, entusiasta, comprometido, con muchas pilas, con buen proceso de planeación y ejecución, de evaluación. En segundo año empiezan los problemas, eh, recuerdo por la falta de ver, hasta que termina el primer año y hacemos la evaluación, reconocemos, por ejemplo, que el trabajo estaba mal distribuido, la carga de atención a la población estaba mal distribuida, que ya no había tres coordinadores, sino uno, entonces la carga de tareas de coordinación, caía lo de tres en una gente. **¿Y eso significa mayor trabajo de escritorio?** Ajá, y pues empieza, empezó el conflicto entre Carlos y yo. Carlos crítico, cuestionando las condiciones laborales. **Que fue una época difícil, bueno había muchas, pero recuerdo en esa época fue la constante.** Sí, el recortarnos el salario por ejemplo como por tres meses. **Recuerdo que en esa época lo que pasó es que se terminó un fideicomiso.** Sí, el de CRS. **Ah, ese fue el que metió en un bache a la asociación.** Sí, y empieza el proceso de trabajo con proyectos, y el trabajo de proyectos como sabemos, con lo pesado que es la cuestión administrativa. Y la rendición de cuentas, ¿no? (Comunicación personal, 4:30 minutos, cuarta parte).

Las últimas líneas de Paula, demuestran otro elemento desgastante, la “procuración de fondos”. Aunque en la mayoría de los casos esta actividad no es responsabilidad de mairos y mairas, hay un grado de estrés para el equipo operativo; esto por la comprometida rendición de cuentas a cada institución financiadora que prioriza números sobre la generación de procesos.

Retomando los conflictos que la reorganización de actividades trajo para Paula y su equipo, se hacen evidentes otros elementos desgastantes: la toma de acuerdos y la carga de estrés adicional que trae para un mairo coordinador:

Por ejemplo, hay menos dinero, pero hay que hacer no lo mismo, más; es decir, “más con menos”, ¿cómo se vive eso fuera de la broma y de la risa, pareciera absurdo, pero en verdad se intentó?, ¿cómo afectó a tu equipo, a ti esa dinámica? Mmm, había dos posturas, la postura reconciliadora de acomodar las cosas, de manejar nuestros tiempos, de manejar la planeación, de hacer que fuera posible, y la postura crítica cuestionadora, y pues eso dividió al equipo, y pues fue difícil. **¡Pues sí, cómo arrancas algo si el que tiene que operar no está de acuerdo!** Y muchos conflictos, ¿no?, como el asumir la parte cultural, que yo decía sí, sí es muy importante, y el equipo dijo no, y yo pues sí le entro, aunque eso implique más trabajo para mí, y bueno, todo el problema de comunicación que de eso derivó (Comunicación personal, 7:36 minutos, cuarta parte).

Por un lado, Paula tenía que hacerse cargo de sus “nuevas funciones y/o actividades”, por el otro, tenía que motivar a un equipo en desacuerdo. Aunque ninguno de los autores lo menciona como tal, considero primordial como medida de autocuidado, “aceptar las limitaciones”. Una restructuración, incluye dejar de hacer cosas, sobre todo si esto envuelve el desgaste de un equipo. Para evitarlo conviene tomar en consideración la promoción de estilos de liderazgo democráticos. Los estilos de liderazgo autoritario y vertical aumentan la probabilidad de reproducir las dinámicas de abuso al interior de los equipos y tienden a silenciar los conflictos (Arón y Llanos, 2004, p. 10). Señalo esto, porque la decisión fue tomada en los niveles de coordinación y dirección; sin embargo, quienes operon fueron mairas y mairas que están en atención directa a la comunidad.

En septiembre yo estaba incapacitada y asisto a la reunión en la que se decide recortar los programas y la discusión estuvo intensa porque no se sabía cuál programa cerrar. Primero se dijo que la Casa del Niño Trabajador. Ya en el análisis, yo decía está bien nada más tenemos que cuidar los procesos fuertes, o sea fulano, zutano, mengano, los procesos con las escuelas, los chavos que están por fin en la secundaria, y pues bueno, la discusión nos lleva decidir que mejor se comprima, se hace chiquito Trabajo de Calle, se queda CNT. Entonces, me toca entrando dar la noticia a Paty y a Ana, a finales de octubre doy la noticia, y bueno, empieza el proceso de luto, de duelo, de despedida y pues ya (Comunicación personal, Paula, 1:23 minutos, cuarta parte).

Luz también manifestó la falta de personal en MAMA; en los relatos que a continuación señaló ella describe una serie de dificultades que podían presentarse a un mairo que en medio de las demandas de una población tenía que suplir las carencias de la institución. Para ella, educadoras y educadores no deberían estar a cargo de actividades domésticas como el lavado de ropa, lo cual merma la calidad de atención que se brinda a la población.

¡Ah, porque aparte, tú los llevas al doctor, eh! Y en camión, porque la camioneta, ¿cómo? Si la iban a ocupar para mover otras cosas, ¿cómo? Sí, la camioneta, está en la oficina. No había manera de que nadie te llevara y te tenías que ir en el camión con tres morros, y que no eran chiquillos fáciles. Fernando, ¿conoces a Fernando? Llevabas a África, Ricardo y Fernando, yo los llevaba a los tres al psiquiatra. **Sí, los conozco perfectamente, Fernando con retraso mental, Ricardito con... broncas de piromanía, cleptomanía... recuerdo que un ratito solo y quemó la camioneta.** Sí, de todo, África con los mismos problemas, pero más contenidos (Comunicación personal, 41:38 minutos, primera parte).

¿Qué podía pasar en una jornada dominical? A Juan, un día un chavo se le quebró un brazo y una pierna; a Pepe le robaron todos los apoyos, una vez prendieron camionetas, eh, se salieron del rancho y no llegaron a dormir, mmm, se perdieron todos los uniformes, o los uniformes nunca estuvieron secos, ¡ese tipo de cosas!, y conmigo era, entregaba la jornada con todos los niños en la escuela, y todos limpios. **¡Sí te cuidaba Ricardito!** Sí me cuidaba Ricardito, él me ayudaba. A las 5:00 de la mañana ya lo tenía calentando el desayuno (Comunicación personal, 2:22 minutos, segunda parte).

Por otra parte, Pedro también refiere a la falta de recursos humanos como lo más desgastante de trabajar con poblaciones callejeras independientemente de si es una asociación civil o institución de gobierno; su comentario refleja la frustración que genera esta carencia:

¿Y lo más gacho?, ¿o lo más desgastante de trabajar con estas poblaciones? Uy que no tengas todos los elementos necesarios para trabajar con ellos, es que luego a veces quisieras como resolver, o sabes cómo resolver, pero no tienes los recursos, herramientas, o el personal adecuado (Comunicación personal, 27:43 minutos, segunda parte).

Para cerrar esta categoría elegí un comentario de Paula respecto de como hizo para cuidarse en medio de esa triple función. La elección la hice pensando

que los síntomas de Paula ilustran las consecuencias de la falta de medidas de autocuidado.

Esas primeras veces serena, ¡paciencia!, con apoyo escolar, ¡paciencia!, con ludoteca, ¡paciencia!, y paciencia y ¡se acabó! **¿Qué hiciste cuando la paciencia se acabó?** Empecé a exigir resultados. **Con ellos, ¿y contigo?, ¿con tu paciencia?** Gastritis, desvelos. **¿Cómo afectó esto tu dinámica familiar?** Cuidé muchísimo, además de eso estaba estudiando la licenciatura. El primer año hice gala de una mega capacidad. En julio nos aceptan el proyecto de SEDESOL por año, que nos da oxígeno, pero entonces ante las carencias y el desmadre, el objetivo del proyecto es el fortalecimiento institucional, ordenar la casa, sistematización, evaluación de impacto y elaboración de manuales. Llegó con tres proyectos financiados, tres funciones distintas (Comunicación personal, 18:29 minutos, segunda parte).

Vida de equipo. Esta categoría se refiere a la dinámica de los equipos; incluye los comentarios del mairo y las mairas en relación con la carencia de espacios de distensión, descompresión y reflexión; estos son estrategias de autocuidado grupales que reducen el estrés, mejoran la comunicación y por tanto la relación entre compañeros, además retroalimentan la práctica educativa (Secretaría Ejecutiva del Sistema de Protección Social, 2015).

Empezaremos por las implicaciones que trajo para Paula no prestar atención a los desacuerdos en su equipo, para ella y para todos, lo primero eran los ajustes que la reestructuración demandaba sin tomar en consideración la vida del equipo.

Generar espacios protegidos para la explicitación y resolución de los problemas surgidos al interior se convierte en una poderosa estrategia para fomentar la resolución no confrontacional de conflictos y diferencias, claro está que esto debe ser de manera oportuna (Arón y Llanos, 2004, p. 10).

Un mairo o maira que atiende directamente a NNA en situación de calle, se enfrenta con una serie de problemáticas que se han tratado de explicar antes; en este momento se pretende resaltar la diferencia para quien coordina. A Paula en medio del caos laboral en el que vivía le tocaba la contención de su equipo; sin embargo, ¿quién contiene a quien contiene?, ¿quién cuida al cuidador?, ¿quién protege al protector?, ¿cómo puede el mairo estar protegido o autoprotgerse al desempeñar su labor? En este sentido se requiere un interés activo del “jefe” (director o directora) que se manifieste en la flexibilidad y el apoyo administrativo que da cuenta de la compatibilidad entre trabajo y familia y que se refiere a la medida en que la administración se conecta con las necesidades del profesional (Arón y Llanos, 2004, p. 10). Este no fue el caso de la maira entrevistada:

Espérame, esa reunión en donde a ti te tocó esa parte de contención, la parte de catarsis de tu equipo, en donde se te subían los colores; en esa, ¿quién contiene a quien contiene? No había. **¿Y cómo lo hiciste?** No había, se acababa de ir la directora, si no se hubiera ido hubiera sido otro rollo, porque me toca empezar la relación con la nueva directora que estaba verde asumiendo la tarea y empiezan las dificultades con ella. Las religiosas, esta parte está chida, pero no era formal. En enero era una reunión y la directora general que es la madre superiora de toda la congregación de México se acercó para hablar conmigo cinco minutos, era tiempo que esperaba, ni imaginaba, genial la mujer, o sea, un mujerón, pero cinco minutos no me ayudaron; bueno, sí me ayudaron en ese momento como, ¡ahhhhh! Pero no, los primeros seis meses estuve en el limbo con la nueva directora y más bien tuve dos conflictos y al siguiente semestre ella se compromete, pero ese compromiso me truena. **Ok. No hay una institución que te contenga, que te contenga a ti como “alguien que me ayude”.** ¡Que me ayudeee! (*pausa*). Mira, fue muy complejo, la administradora general del Colegio fungía como administradora, era mi jefa en la administración de Crece, muy chido, muy chida con conciencia, experiencia y paciencia, sabiendo que yo tenía que aprender. Entonces, pacientemente muy solidario, acompañándome en lo administrativo, esa relación hizo que diera un giro la relación de Crece con el Colegio porque estaban muy dispuestos, había sangre fresca, se había ido el conflicto, pero bueno, la carga fue muchísima. Un año siete meses que estuve ahí, la mitad del tiempo tuve cuatro funciones, coordinación, administración, procuración de fondos y contabilidad. Cuatro meses y medio porque la incapacidad de contadora. Y enero, porque en lugar de darnos más recursos C&A nos da menos, entonces no iba ajustar el dinero, y decido desplazar, despedí a una compañera. ¡Ay, desgarraduras de vestiduras! Porque despedí a Martha que era la auxiliar administrativa contable, que no daba el perfil y con la que yo había tenido mucha dificultad, no lograba dar lo que pedía (Comunicación personal, Paula, 20:35 minutos, segunda parte).

En MAMA el espacio que a Paula le servía de contención y reflexión se había debilitado por completo; en su relato es obvio que no es suficiente que se alcance a ver la importancia, se requiere llevarlo a la práctica:

¿Crees que a nivel directivo se den cuenta de las deficiencias que va creando, las debilidades que va gestando el no tener ese espacio de coordinación? Yo creo que no, porque no se garantiza, en lugar de darse cuenta, se ha abandonado. **Creo que no se han puesto a analizar que se perdió con eso, o que se puede rescatar.** No, director no, mi esposo sí; Pedro que ya no estaba pero

también, yo cuando en este proceso terapéutico me ayudó hacer análisis e hice una manta enorme de causas y consecuencias y se lo presenté al mairo Pedro, pero el mairo no quería, le dije y le dije: “hay que escribirlo, te lo escribo”, y no quiso, entonces guardé mi hojita, la guardé porque se necesitaba, pero ahora hice limpieza profunda y ya no salió entonces supongo que ya la tiré, pero si fue muy interesante, riquísimo, muy emocionante (Comunicación personal, 24:42 minutos, cuarta parte).

Por otra parte, Juana comparte cómo la saturación de actividades impide que se tengan esos momentos para contar como se sienten, la “falta de tiempo” pone en segundo lugar el sentir de mairos y mairas, así contestó ella cuando le pregunté: “**¿Existen espacios para contar o decir cómo te sientes?** Sí, en la reunión de equipo, bueno, se hacía, se perdió porque no nos daba el tiempo” (Comunicación personal, 9:48 minutos, primera parte).

La cuestioné por la reunión después de que me platicara como una consejería la sobrepasara por tratarse de abuso sexual. Aquí es vital entender que como medida de autocuidado los espacios de descompresión deben realizarse sistemáticamente, porque el vaciamiento al igual que los desechos tóxicos, no puede realizarse en cualquier parte, debe ser hecho entre pares, personas que no necesitan explicaciones y que están al tanto del tipo de problemas y puedan por lo tanto contener el relato de la situación (Arón y Llanos, 2004, p. 7).

Para cerrar esta categoría elegí completar las características que un jefe promotor de autocuidado debe reunir:

Un jefe que promueva ambientes protectores, es aquel que demuestra preocupación por las necesidades de los profesionales; provee los recursos necesarios para realizar bien el trabajo; es sensible y flexible en relación a temas familiares, es capaz de reconocer los aspectos positivos y demuestra sensibilidad para dar retroalimentación negativa, tienen confianza en el profesional y se lo hace saber, se interesa activamente en su trabajo, defiende la posición de los profesionales frente a la institución, comunica claramente sus expectativas, adecua las tareas al nivel de las habilidades de cada profesional; es emocionalmente estable (calmado, buen humor); es experto y entrega ayuda técnica cuando se necesita; está disponible cuando se le necesita; el jefe es abierto y honesto, los profesionales confían en él (Arón y Llanos, 2004, p. 10).

Relaciones de pareja entre compañeros. Distinguí esta categoría de la anterior (vida de equipo) porque las complicaciones que tuvieron las mairas por su re-

lación de pareja no fueron en su grupo de referencia, aunque sí en la misma institución.

Empezaré con comentar que, al mantener una relación con un compañero de trabajo, se corre el riesgo de contaminar espacios o relaciones; como señalé antes, el vaciamiento no se hace en cualquier lugar, es importante contar con espacios de oxigenación, en los que la persona pueda airearse, nutrirse en actividades absolutamente alejadas de las temáticas del trabajo (Arón y Llanos, 2004, p. 8). Por ejemplo, para Carmen, quedó claro que no lo haría otra vez:

Con Pepe, hubo un punto en que nuestra relación tronó porque hasta las últimas palabras que hablamos en la noche y las primeras en la mañana eran sobre el trabajo, éramos educadores, el único escape que teníamos el uno del otro, era cuando íbamos al baño porque trabajamos juntos, él estaba conmigo cuando estaba en el CODENI, y cuando estábamos los dos en MAMA también. Y llegamos y hablábamos de los casos, y éramos apasionados, tronamos la relación porque no podíamos separar. A mi pareja después de él no le interesaba para nada hablar del tema, nunca hablaba de mis casos, intentaba y no le interesaba y hablaba con otra gente sobre eso y ahora sí lo hablo, pero mucho más limitado... no lo haría otra vez (Comunicación personal, 1:14:10 minutos, grabación única).

En caso de Paula, la relación con su compañero llegó a contaminar el ambiente familiar, y aunque tomaron acciones en ese momento para que no llegara a más, su ejemplo ilustra la importancia de evitar la saturación de las redes personales de apoyo, ya que al hacerlo se corre el riesgo de producir distanciamiento o perderlas (Arón y Llanos, 2004, p. 8). La maira relata cómo es que cerró ese día la discusión con su pareja:

Hicimos un manejo duro porque nomás no. El último día que terminaba una prestadora de servicio social, una psicóloga, o su práctica, servicio social, se me hace que eran las dos cosas, estuvo todo el año, el último día le roban su celular en la última media hora. Yo estaba aquí en diciembre con el proceso de salir, entonces se habían quedado las mairas, entonces me hablan y me dicen: "maira hubo esta bronca". Uf, yo no podía ir, pero llego en la mañana al día siguiente a ¡agarrar la bronca! Y pues empiezan las indagatorias, el presunto culpable, y todo el proceso y no más no, y el chiquillo y con la familia, con la escuela, nos peleamos mi compañero (director de la escuela de MAMA) y yo, ¡cañón! Como nunca lo habíamos hecho, como nunca; mi esposo ya era director de programas, entonces la bronca, yo con mi compañero y él como mediador, entonces se si-

gue, eran las 12:00 de la noche, y mi hija mayor nos gritó: ¡ya dejen dormir, ya cállense! Ese día dije: “no, tú no puedes ser mi jefe”. Dije, ya se acabó, ya estaba yo en proceso de irme, pero bueno, hicimos un manejo muy difícil (Comunicación personal, Paula, 47:00 minutos, primera parte).

La atención individual. El relato de Juana refleja una de las dificultades de mairros y mairas, la *atención cara a cara* con NNA, en MAMA (2003) a esto se le llama consejería y es parte de la estrategia de atención individual. Tiene el objetivo de generar un espacio en donde el niño pueda hablar de sus sentimientos, emociones o preocupaciones y tenga la certeza de que está siendo escuchado, orientado, acompañado “apapachado” por su educador.

La vida de NNA en situación de calle está cargada de problemáticas como abuso, drogas, violencia, prostitución, maltrato, rechazo... Escuchar historias en relación con estas temáticas generaba en Juana mucha inseguridad:

¿Cómo te hace sentir una consejería? Mmm, pues a veces, incompetente, no sé cómo dar bien una consejería. **¿En todos los casos o solo en algunos?** En algunos, los casos fuertes, que son especiales donde me siento muy insegura (Comunicación personal, 2:00 minutos, primera parte).

Aunque no exista una formación académica como tal para ser mairo o maira, se pueden encontrar herramientas para brindar atención individual en un clima de autocuidado, aquí lo que importa es recordar que una fuente de desgaste profesional es la sensación de ineficiencia y de incompetencia (Arón y Llanos, 2004, p. 8).

Una de esas herramientas es hacer un puntal registro de malestares que lleve al mairo o la maira a aceptar hasta donde puede ayudar, que forma parte de su práctica y que no. Por ejemplo, en MAMA una consejería no debería suplir la atención terapéutica, entender esto hubiese ayudado a una de las entrevistadas a sentirse más segura de sí misma, libre de culpas y miedos cuando se abordan temas delicados con la población.

Salida de la institución. Esta última categoría contempla los relatos de las mairas al momento de salir de la asociación: Luz, Carmen y Paula, narran sus salidas no voluntarias. Para Arón y Llanos (2004) los rituales de despedida, ya sea por partida voluntaria u obligada contribuyen a mantener los climas laborales sanos, también marcan cambios en el ciclo de desarrollo de los mismos, incluso para las instituciones son un factor protector para la sobrevivencia, el crecimiento y la diferenciación de los grupos de trabajo.

En mi relato compartí cómo fue mi salida de MAMA, incluso en el Anexo 3 se muestra la carta de despedida que presenta la serie de cartas que niños, niñas, adolescentes y madres de familia me hicieron en un amoroso ritual de adiós después de ocho meses de presentada mi renuncia. Este sería el camino ideal; sin embargo, no siempre es así, existe el “trueno” del mairo.

Esa frase la escuché por años en la asociación, era común escuchar que un mairo “se tronó”, así decíamos cuando ya no podía más, o cuando gritaba o se enfermaba constantemente. Conocer el mundo, el lenguaje de mairas y mairos, me permitió no solo generar ese espacio de intimidad con los entrevistados, también contribuyó a que identificará algunas características del desgaste profesional. Por ejemplo, Luz comparte con fluidez como es que ella salió de MAMA:

¡Te fuiste tronada de MAMA! Me fui tronada y dolida porque no me dejaron volver a despedirme, porque me castigó Pedro en la oficina para hacer los paquetes de navidad y yo no los vi (*pausa*), ¡sí! Y al final de cuentas, después lo trabajé, cerré el ciclo con una psicóloga obviamente, porque no me podía quedar yo con esa herida, con ese enojo, con esa frustración, entonces, yo lo cerré, tuve que ir a terapia, y creo que, ¡todos los mairos deben de ir a terapia! Antes de entrar, durante y después, tienen que estar en proceso constante. **Entonces con tu salida, tu duelo fue...** No tuve duelo, fue que se me murió por accidente, así fue de repente. **¿Qué pasó?** Me quedé sin trabajo, me quedé sin niños, me quedé... ¡lloraba y lloraba! Y mi abuela me dijo un día: “o dejas de llorar, porque esos niños han superado que los abandone su mamá, que los abandone todo el mundo, ya, tú también te fuiste, y ya”, y es cierto, me fui, y llegó otra maira (Comunicación personal, 49:26 minutos, primera parte).

La abrupta salida de la maira llegó a desgastarla todavía más, al enojo y a la frustración se le sumaron la culpa, la tristeza y la impotencia por no despedirse de sus niños. Además, la institución la dejó sola con la responsabilidad de cerrar su ciclo. Al respecto Arón y Llanos (2004) recomiendan el ejercicio de:

(...) ubicar la responsabilidad donde corresponde, evita auto-responsabilizarse en exceso, culpar a otros, y hacer un manejo adecuado de resolución de conflictos, solo así se permite la reparación, especialmente cuando ha habido daño como consecuencia del abordaje inadecuado de conflictos (p. 10).

Por otro lado, Paula ya había experimentado un ritual de despedida al estilo de MAMA, salió un año tres meses después de presentar la renuncia, se quedó

hasta que se entrenó a alguien para suplirla. Fue en Crece donde experimentó otro tipo de desgaste, al grado de perder el entusiasmo por su labor.

Y ya, tuve una semana para cerrar, y yo: ¿cómo en una semana? **Claro, cuando tú vienes de un año, tres meses para cerrar.** Yo decía: ¿estás segura? Ok, me lavo las manos, voy hacerlo bien en mis horarios, voy hacerlo en mis 8 horas de trabajo como loca, pero no voy a dar ni un minuto más. Y a los dos días la que iba ser la nueva coordinadora estaba espantada, y dije: “ya no es mi problema” (Comunicación personal, 36:35 minutos, segunda parte).

Para cerrar esta categoría, respecto de los elementos desgastantes elegí dos comentarios de Carmen. El primero recupera su salida de MAMA y cómo al igual que Luz, se va en medio de un conflicto con su coordinador, sin oportunidad de cerrar como debe ser. El segundo porque aporta a la reflexión sobre el proceso de inserción del mairo a la comunidad.

La maira Carmen experimentó como la mayoría, la autoinculpación al momento de salir de la asociación:

Yo me acuerdo del día en que renuncié, llegué a mi casa chille, chille y chille; dije: no, mi sueño era ser educadora de calle y la regué, por mi ego, porque no me aplaqué con ese jefe”, me quedé... no veía más oportunidades, mi sueño para la vida iba a ser educadora de calle para MAMA y mira donde estoy (Comunicación personal, 16:49 minutos, grabación única).

Al igual que el evento de despedida, ritualizar la incorporación de mairos y mairas ayuda a entender la cultura de la organización al mismo tiempo que facilita la integración de nuevos miembros al equipo (Arón y Llanos, 2004). Este no fue caso de Carmen, desde el inicio no se sintió aceptada por sus compañeros ni por la comunidad. Ser extranjera dificultó crear autoridad como maira, ella tenía que probar que no era una voluntaria:

Ahora, a la distancia, ¿cómo crees que debe salir un mairo? Por ejemplo, tú dijiste: “me fui y ya no volví”, entonces obviamente en tus 10 meses estableciste vínculos con los chavos no solo en Plaza Universidad, también en Plaza Tapatía; ya vez que la dinámica es que un mairo atiende un grupo y tú a otro, pero que hay un centro que reúne, el Centro de Atención al Aire Libre. Entonces, ¿cómo fue tu despedida con la población? Yo retomaría un paso antes, a como fue mi integración. Es que ahí en MAMA, desde ahí hubo problemas, ahí no tomamos en cuenta la diferencia tan extrema entre Pedro y yo, y dijeron, toda la población:

¡Pedro va con Carmen! Es pedirle a un chavo que su mairo, que su consejero que ha desarrollado una relación con alguien de perfil: hombre, tapatío, carismático, músico, de cierto perfil humilde, mexicano, que entiende y tiene cierta empatía en ciertas cosas con ellos, entonces fue un ruptura con ellos, de decir: “a ver te vamos a pasar a una Carmen que es extranjera apenas va aprendiendo el español, este a lo mejor tiene mucha formación académica, mucha teoría, ideas padres que se pueden implementar, en la pedagogía, en la escuela al aire libre”, pero que no tenía una idea de cómo llevar a cabo una consejería, había palabras que ni entendía, entonces desde ahí no hubo mucha, no hubo una ruptura porque nunca logré un vínculo en ese tiempo: uno, porque mucho antes de esos 10 meses, Roberto me dijo: “sabes que, yo me encargo de esos de Plaza Tapatía y tú ve y aborda chavos nuevos”, este, entonces no me preocupaba tanto el momento de salir la ruptura de la relación con esos niños. Yo me acuerdo que en esos tiempos caminaba y llegaba con ustedes y mi coordinador me decía: “¿qué haces aquí?”, y yo: “bueno, ¿quieres que me vaya a mi casa? Todavía estoy en mi jornada laboral, y ya se fueron los niños de allá, y vine ayudar” (Comunicación personal, 18:35 minutos, grabación única).

El tronco del árbol: ¿qué es el desgaste profesional?

Esta sección se construyó con algunas líneas discursivas de los entrevistados, solo a Juana le pregunté directamente qué sabía del tema, con el resto del grupo, el asunto surgió de manera natural en la entrevista.

Si bien Juana no ha escuchado el término en inglés, al escuchar el concepto en español contestó claramente. “**¿Has escuchado una palabra que se llama ‘burnout’?** No. **¿Desgaste profesional?** Bueno, ese me suena a que estás cansada en el trabajo o desahuciada” (Comunicación personal, 23:27 minutos, primera parte).

La primera palabra que señaló es similar a lo que los autores mencionan, de hecho, aunque la palabra desahucio suene fuerte y desesperanzador, se acerca a uno de los señalamientos de Arón y Llanos (2004): “se refiere a una reacción caracterizada por síntomas como cansancio que va más allá de lo esperado de acuerdo a las exigencias de desempeño físico de las labores realizada, fatiga, lentitud” (p. 3).

Del relato de Juana se puede distinguir cómo para ella el desgaste profesional, es algo “normal” y le corresponde a cada mairo “resolverlo”. Del grupo entrevistado es necesario recordar que Juana es la única mairina (aprendiz de maira); es probable que su proceso de capacitación-entrenamiento-formación no esté en el punto de esa reflexión sobre el tema, sus palabras textuales fueron: “**¿Crees que se pueda hacer algo para resolver el cansancio de un compañero?**

No, porque es parte del trabajo, es el cansancio de todos los días” (Comunicación personal, 2:46 minutos, segunda parte).

En relación con el señalamiento de Juana, Carmen comenta algo similar en dos ocasiones. Primero hace el reconocimiento de la carga emocional que implica ser educador y como desde el Consejo Directivo de la asociación hará lo posible ir a más:

Lo que nosotros vemos es que uno de los principales problemas que tenemos es el abandono del mairo del puesto, que ya sabes el desgaste psicológico, es un puesto muy cargado emocionalmente porque a pesar que le damos todas las prestaciones de ley, sus sueldos nunca van a ser ricos, no hay tanta, bueno, sí hay oportunidad de crecimiento y hemos apuntado meter eso también (Comunicación personal, 26:47 minutos, grabación única).

Carmen enlaza perfecto la relación del autocuidado con la resiliencia, y no como el educador promotor, sino como un ser humano que requiere cierto grado de desarrollo personal, mediado por un permanente fortalecimiento del autoconcepto, el autocontrol, la autoestima, la autoaceptación y la resiliencia (Tobón, 2003, p. 5).

Con Pedro, el tema del desgaste salió de manera natural en varias ocasiones, compartió como tuvo que hacer un alto, antes de ver más desgastada su salud por el grado de estrés, cansancio, y sobre carga de emociones que vivía cuando participó en una investigación que involucró trata de personas.

Para Luz y su equipo de trabajo, el desgaste profesional tenía ya otro nombre: “síndrome del mairo cansado”, entre bromas cuenta como lo tenían bien identificado entre los compañeros:

En esas condiciones laborales, tú hablabas, por ejemplo: lo que buscabas hacer después era dormir, y ya con eso, como que tomabas aire y refrescabas, ¿cómo lo planteo? Ah, evidentemente eso producía en tí, ciertas cosas, cierto cansancio y como tú dijiste se reflejaba en lo enojada muchas veces, ¿no? Lo notabas en irritabilidad a lo mejor. ¿Cómo le hacías para cuidar esa irritabilidad o ese enojo de los demás, de tu equipo por ejemplo? NO LO CUIDABAS, NADIE LO CUIDABA, todo el mundo llegaba... empezamos a desarrollar el “SÍNDROME DEL MAIRO CANSADO”, faltabas a trabajar. ¿Síndrome del mairo cansado? Lo definimos y lo teníamos bien claro. Lucina siempre padecía el síndrome, después yo lo empecé a desarrollar, nombre, claro que te inventabas enfermedades de: “no, no me duele mucho el pie, no voy a ir”. ¿Cómo te pedía que fueras al IMSS y que llevaras la incapacidad?, nadie

te va a pedir eso, porque no te dan seguro. **¿Y simplemente, hoy no tenías ganas de ir a trabajar y no ibas?** Sí (Comunicación personal, 59:93 minutos, primera parte).

El cansancio crónico, el “inventar” enfermedades para no ir a trabajar, el estar desahuciada, vivir con el enojo, no son solo el problema del mairo o la maira que por características personales “no ha aguantado”, es claro que hay una dimensión individual del déficit de autocuidado; sin embargo, ¿qué pasa con sus compañeros, coordinadores, jefes y familiares? También son testigos cómplices de tal condición. Mientras sigamos depositando la responsabilidad *total* en el educador, no se podrá hablar y actuar en términos de autocuidado. Al respecto Arón y Llanos (2004) comentan:

Quando hablamos de estrés o depresión, el foco está puesto en los problemas personales del operador social que interfieren con una buena adaptación y por lo tanto con un adecuado desempeño en el área laboral. Al hablar de desgaste profesional y de agotamiento profesional lo que estamos diciendo es que la sintomatología descrita no es un problema de trastornos psicológicos individuales, sino que se trata de reacciones que presentan todas las personas que trabajan en contacto con estas temáticas y en determinadas condiciones laborales (p. 4).

La copa del árbol: los síntomas

Si no me hubiese tratado me hubiera petateado

Paula, maira entrevistada

Como efectos del desgaste profesional, en la parte superior del árbol que se presenta en la Figura 10, se colocaron cada uno de los comentarios que hacían referencia a los síntomas del síndrome.

Intenté establecer una línea directa entre elementos desgastantes y efectos, pero la complejidad del síndrome me lo impidió, para ejemplificar lo que señalo, basta empezar con el comentario de Paula:

Con tres proyectos, tres misiones, entonces había que reelaborar la misión y un equipo, los primeros seis, siete meses, yo decía que equipo tan chingón, era la operación amistad, pero en agosto fui al diplomado de Fortalecimiento Institucional y Procuración de Fondos, 15 días después de tiempo completo, entonces, yo hablaba por teléfono. Llegó después del diplomado y el equipo tronando, histérico con tanto trabajo, y con la exigencia de entregar cuentas al IN Mujeres. El equipo de mujeres ludotecas y apoyo escolar, en crisis gacha “pues atórale”.

Entonces una reunión sin saberla de catarsis y de contención. **¿Tú contener a tu equipo?** Yo contener a mi equipo, las sensaciones de ese día no se me olvidan. **¿Por qué?** La sangre se me iba y venía a los pies y a la cabeza, o una tensión que no había experimentado, me di cuenta de la debilidad del equipo, ¡error, no diagnosticué al equipo!, diagnosticué a la institución, a los programas. Como estaba separada la administración y la contabilidad en un pinche desmadre, tampoco diagnosticué esa parte, nadie tenía la visión completa de lo administrativo, contable, ¡nadie! Nada más la coordinadora que se había ido, y pues yo que estaba adquiriendo. Voy y vengo, en diciembre dije no puede haber una sorpresa más, ya conocí todo el proceso y, ¡pacatelas! En enero estaba joven y fuerte, sino me hubiera dado un infarto, había un caos administrativo contable (Comunicación personal, 20:35 minutos, segunda parte).

El trabajo por proyectos, la ausencia de espacios de vaciamiento y descompresión, la saturación de actividades, la rendición de cuentas, todos esos elementos desgastantes se reflejan en su relato, y todo como bomba estalla en una coordinadora sola, entonces el síntoma de histeria y tensión se entienden mejor. Y presentan un segundo nivel que además acumula la incomprensión de una dirección distante, incapaz de integrar la misión de la comunidad:

La directora un día en el pasillo me dice con tono no amable, firme pero no amable: “no le puedes pedir ningún informe, ni ninguna ayuda a la contadora porque es prioridad el Colegio”. Y yo: “ok, está bien”, le contesté lo que ella quería oír, por dentro dije: “está pendeja, es igual de importante, si no entregamos los informes que el Colegio tiene que entregar, Crece muere, está pendeja, pero está bien”. Se lo pedí a la contadora, la contadora sabía que no podía, pero terminó de entregar informes, entonces me relajo y medio una cosa bien, ¡ay! El último día que entregué todos los informes en enero, eran como cinco o seis informes importantísimos graves a: SEDESOL, a Hacienda, al IJAS, y a los informes de las instituciones, a C&A, me dio una especie de descompensación, bien gacho, tuve que tomar taxi e irme a la casa y hablarle a mi hermano: “estoy, así, y así, así”. Mi hermano después me dijo no te quise asustar, me tomé la medicina y me empecé a sentir mal, una especie de baja de presión y de azúcar combinada. Si no me hubiese tratado me hubiera pateado (Comunicación personal, Paula, 30:47 minutos, segunda parte).

Paula cerró su participación en la asociación con una gran desilusión, al grado de estar reconsiderando sus próximos pasos en el ámbito laboral; hoy vive un proceso de reflexión sobre su fe:

Asqueada del rollo político, desesperanzada de decir: “no quiero saber nada de ustedes, no les creo, estoy harta quiero ver por mí y mi familia nada más”, y pues muy descreída, respiro profundo con las experiencias (*suspiro*), por eso el conflicto con Comunidad Crece, yo queriendo llevar a otro nivel y no, no, no y pues sí, estoy en la pérdida de la fe (Comunicación personal, 40:00 minutos, cuarta parte).

El hartazgo y la desesperanza que expresa Paula, son parte de uno de los síntomas que Arón y Llanos (2004) señalan:

Pueden aparecer cambios en el ámbito más espiritual como la pérdida de la fe y del sentido el trabajo, crisis de valores y ocasional, aumento de la escrupulosidad, cambios en las ideas religiosas y en las afiliaciones a los grupos de referencia (p. 4).

El complejo relato de Pedro, también ayuda a vislumbrar cómo y qué efectos tiene el síndrome de burnout. Al igual que Paula, él reflexiona que pudieron ser peores los síntomas que menciona:

La investigación en lo personal, a mí me desgastó mucho, mucho, mucho, mucho, mucho, porque, ya era diciembre, era 31 de diciembre, eran los primeros días de enero, y entra una llamada, me acuerdo era Daniela: “oye, vamos a empezar el proyecto, que no sé qué, que vamos hacer esto, que los niños, y que no sé qué”, y yo estaba pensando, todo mi proceso de vacaciones de: “esto está de locos, tengo que hacer un alto porque si no de aquí al psiquiátrico”. Entonces decidí hacer un alto porque venía de un proceso de MAMA A. C., de Heidi y Pedro, los estudios porque también estaba en la carrera, combinándolo en MAMA y a la carrera, Heidi y Pedro, el diplomado y el CODENI, fue un proceso muy fuerte, entonces emocionalmente estaba desgastado, físicamente estaba desgastado, mi salud estaba también un poco desgastada, entonces decidí hacer un alto porque si no lo hacía no sabía en qué iba a parar (Comunicación personal, Pedro, 10:10 minutos, segunda parte).

En cambio, los síntomas que Luz observa, son en relación con el trato que les daba a niñas y niños, por el enojo no resuelto contra su equipo:

¿Y cómo fue que decidiste salir entonces? Cuando yo empecé a gritarles a los niños de más, pero de una manera, pero ya con coraje, es que estaba enojada, porque a Luna le llamaban “maira”, porque yo ya estaba enojada, porque a Luna le daban prestigio que, a nosotros, no nos daban, “y era la maira” todo el día en la oficina sentada tomándose un cafecito y que doña Bertha le hiciera un huevito para que desayunara y se lo llevaran ahí, a la oficina. **¿Y tú desayunabas de pie?**

Sí de pie, con carreras, es más hasta se te olvida comer, yo decía: “esto no está bien, no me parece justo a quien le dices”, porque aparte su bina, que es Rafa o los hombres, decían: “está buena”, “la vieja está bonita” (...) Entonces todo eso fue generando en mí un enojo, y yo lo desquitaba con los niños, porque aparte con los mairos no puedes porque: “estás loca”, “ah, estás en tus días”, “ah pincha vieja enferma”, “ah, está celosa”, ¿cómo? Y luego, llega un niño y te dice de orilla: a orilla “chingas a tu puta madre”. Y los mairos deciden no hacer algún tipo de manejo (Comunicación personal, 44:55 minutos, primera parte).

Si se continúa en la misma línea discursiva, donde el autocuidado es responsabilidad solo del educador, se podría resumir que Luz fue incapaz de manejar su enojo, empero, si se analiza como una tarea colectiva, se puede entonces invertir para evitar: el abandono de NNA por su maira, el desajuste en la vida de los equipos, la búsqueda-contratación-capacitación de mairos y mairas, el llanto de educadores, los gritos hacia la población atendida, las actitudes machistas y los malestares del equipo... Para Arón (2001):

La traumatización de los equipos se refiere al efecto de reproducir en el grupo de trabajo las dinámicas del circuito de la violencia. Es decir, algunos son percibidos por los demás como abusadores, la mayoría se percibe a sí mismo como víctima, los equipos se disocian, se arman coaliciones, triangularizaciones. Las emociones que circulan son las de miedo intenso, persecución, sensación de abuso, abuso de poder, designación de chivos emisarios, expulsión de algún miembro, conflictos de lealtades. Los equipos más traumatizados presentan aislamiento de sus miembros, dificultad para ventilar conflictos y aparecen externamente muy silenciados. El trabajo con los usuarios también se reciente, pudiendo estos recibir de rebote la carga de los conflictos no resueltos del grupo (p. 5).

Juana en su reflexión sobre los cambios del antes y el después de ser mairina distingue además del crecimiento, el mismo síntoma de Luz: el enojo. Y aunque hay una pequeña vacilación de su parte, síntomas físicos como el dolor de cabeza se hacen presentes:

¿Has notado cambios desde que entraste como maira? Vamos a dividirlos, físicamente; es decir, a nivel corporal, emocionalmente, más alegre, más abierta, más huraña, lo que tú detectes en ti. Físicamente no, soy la misma. Emocionalmente, sí me he abierto más, me comunico más fácil, tengo más amigos, soy más abierta y más segura en mi manera de contestar; sí he tenido cambios, me he vuelto más enojona, también más alegre. **¿Te enfermas muy seguido?** No, pero últimamente

sí, este año de dolores de cabeza, del estómago (Comunicación personal, 21:09 minutos, primera parte).

Por otra parte, Carmen aporta a la reflexión la experiencia de dos de sus compañeros. El primero es un compañero y amigo que le ayudó en la atención de su socio⁸ mientras ella estaba fuera del país. Para la maira cada caso es diferente, dependerá del educador, a algunos les bastará tomar un descanso para regresar, a otros, no:

Me impresionaba ver que uno de los efectos es que puedes llegar a perder la pasión por ayudar a los demás, este espíritu de ayudar se quema, se agota y no es de me curo y vuelvo, se quema, no hay forma de volver, de recuperarlo. Yo no sé, fijate eso me hace pensar en el chavo que creo que están entrevistando hoy, un excoordinador de calle que vio el puesto y me contactó el otro día y me dice: “quiero regresar al CODENI” (...) él quedó como tutor de mi socio, cuando yo hice el semestre en Brasil, yo llegué y justo cuando tomé la dirección, él renunció, a punto de que estaba yendo con el psiquiatra, no solo con el psicólogo porque estaba tan quemado por la situación por la impotencia que tuvo con “socio”. Él también lo metió a su casa, el muchacho se drogaba y era problema tras problema, y de repente llegó con otros tres callejeros de México, que iban con él en el tren y también los metió a la casa, le quemaron, un montón de broncas, que llegó al punto de desgaste, que bien dices, se quemó. Pero me dice, pero ya, ya quiero regresar. Yo no sé, me preocupa un poquito generalizar y decir ninguno podrá, se quema y ya es para siempre, porque cada caso es diferente y puede ser que necesita un descanso como tú has tomado una distancia y ya regresan (Comunicación personal, 46:35 minutos, grabación única).

En cambio, para su otro compañero no fue lo mismo, para él no bastó un descanso, su “no” es rotundo, “ya no es un educador”:

También veo otros casos que ya, por ejemplo el mairo Pepe, el otro día lo encontré y le dije que me contactaron de Children International por un proyecto, y le dije: “oye, ¿te interesa? Porque se me hace que tienes perfil para eso”, y me dijo “no, ya no, yo no le entro a las A. C.”. No sé qué le pasó, cómo era su situación,

⁸ Cuando Carmen realizaba su trabajo de campo tenía dificultad para entrar con la comunidad callejera, fue entonces que uno de los chavos se ofreció a acompañarla en el proceso de su investigación; a partir de entonces se llamó su “socio”. Tal relación demandaba de Carmen un compromiso de acompañamiento: él era su socio, ella era su maira.

sé que ha tenido varias salidas malas de varias instituciones, incluso de gobierno, pero dijo: “ya, ya no soy educador”. Y no sé si se quemó por las relaciones con los chavos o profesionalismo amoroso o fue más bien cuestiones administrativas con las instituciones (Comunicación personal, Carmen, 45:15 minutos, grabación única).

Cerraré este apartado con la recomendación que me hizo Carmen al final de la entrevista, ya que tiene relación con esto último, los “límites del profesionalismo amoroso”. Como se puede observar, para ella es necesario reflexionar sobre el amor del mairo para que la relación sea higiénica, que no lastime o confunda al chavo, complemento, ¡para que tampoco lo haga con el educador!

Hay que definir el amor del mairo, hay muchas formas de amor, entonces, ¡yo te amo, te quiero, que sé yo, eres importante para mí, te tengo ese amor incondicional! Pero es muy distinto a ese amor de madre a hijo, ¡no soy tu madre, no eres mi hijo!, ¡no soy tu novia, o pareja y jamás voy a serlo, nada! El amor romántico es otro estilo, bueno retomando el caso del socio, eso fue lo que él no logro entender que en un corazón puede haber diferentes tipos de amor; entonces, ¡tienes que tener claro, que sí cuentas conmigo, estoy ahí para apoyarte, sí puedo ser de las relaciones más fuerte en tu vida, pero no vayas a confundirlo, con una pareja, con una madre. **Entonces, ¿amor, sería como una fuerza, de solidaridad, incondicionalidad de una familia alternativa a lo mejor, que cobija que acompaña, que ahí está?** Sí (Comunicación personal, 58:40 minutos, grabación única).

Características desgastantes de las asociaciones

Distingo algunas características desgastes de las instituciones en este apartado en especial ya que no están incluidas en otros supuestos; particularmente reflejan la vida laboral de mairas y mairos en instituciones públicas.

Iniciaré con una característica en la que Comunidad Crece se destaca: su base religiosa. Esta situación dificultaba la rendición de cuentas porque estaban acostumbrados a entregar resultados a la Congregación; sin embargo, hoy en día sobreviven del financiamiento de proyectos. Para Paula la poca prioridad que la directora daba a ello, generó una relación de tensión que terminó en la salida de la maira. Resume la problemática de la siguiente forma:

Crece nace, creció y trabajó mucho tiempo como trabajamos mucho tiempo en pastoral juvenil, no como una asociación civil, no, como una asociación civil de laicos. **¿No había evaluaciones, planeaciones, sistematización?** Tenían

evaluaciones, tenían la teología y todo el rollo de la educación popular, sí tenían muchos elementos, pero sin el rigor; o sea, sin lo metodológicamente correcto, muchas cosas chidas, pero sin eso (Comunicación personal, 4:50 minutos, segunda parte).

Otra característica es que, la fortaleza de contar con un equipo voluntariado o prestadores de servicio social, se vuelve una debilidad. El compromiso que estos establecen con las asociaciones es muchas veces por un periodo de seis meses, y después se van y dejan con el reto de buscar quien supla, de entrenar de nuevo, de generar confianza con la comunidad; así describió Paula la dinámica de su equipo:

(...) del equipo éramos educadores pagados: apoyo escolar dos, de ludotecas dos, dos mujeres y una voluntaria religiosa que trabajaba sin pago, entonces cinco, la coordinación general seis, y luego la administración siete, más otra voluntaria ocho. Ocho más un equipo de 10 voluntarios que había que coordinar, más el equipo de prestadores de servicio social que eran como 80, que está chido, pero no está chido, porque eran chavos de preparatoria que se iban a los seis meses (Comunicación personal, 10:00 minutos, primera parte).

Una tercera característica desgastante de las asociaciones es que la vida de equipo, no es una prioridad que se contemple en una planeación, constituir un grupo de trabajo requiere de inversiones de tiempo, dinero e ingenio. Por lo menos esa fue una lección aprendida para Paula que vivió esta situación, primero en MAMA cuando ella alcanzaba a ver el siguiente nivel de su comunidad, pero al no priorizar la dinámica grupal, terminó por desmantelarse, y después en Crece, cuando no incluyó a su equipo en el diagnóstico que realizó:

¿Y la vida de equipo? Mira mientras fui una coordinadora observadora, mmm. Me propuse los primeros cinco meses hacer un diagnóstico, conocer muy bien idealistamente aplicando un diagnóstico y ¡¡¡pácatelas, que me doy un trancazo!!! Empiezo a conocer y entonces soy amable y amigable, pregunto, observo. **¿Estabas en un proceso de operación amistad?** Sí, mientras duró la operación amistad, era incondicional, estaba resolviendo los problemas, dando dirección. Con las tres funciones, Lolita descuidó la coordinación, obvio por un tiempo yo tuve capacidad de maniobra, decir “hoy priorizo” ahorita es coordinación: ir la reunión, acompañar, ir a los grupos. Pero, ¡pácatelas! Empiezan las funciones de administración, o los tiempos de procuración con la elaboración de proyectos, entonces empieza a mermar el tiempo de coordinación, pero los primeros ocho

meses, tuve buen manejo de maniobra. (...) En mayo tuve que asumir funciones de contabilidad porque la contadora, que era la contadora del Colegio, se iba de incapacidad. Entonces asumo contabilidad, el control de los proyectos ya lo llevábamos, pero el hacer cheques, hacer los depósitos en el banco, tenía energía, estaba oxigenada, pude sortearlo, pero empecé a cansarme, empecé a enojarme, a molestarme (Comunicación personal, 8:08 minutos, segunda parte).

En cuarto lugar, encuentro la característica de Seguridad Social, para el caso tomo la definición de los autores Macías, Moreno, Milanés, Martínez y Hazas (1993) que la señalan cómo:

Un sistema general y homogéneo de prestaciones, de derecho público y supervisión estatal, que tiene como finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales para el bienestar individual y colectivo, mediante la redistribución de la riqueza nacional, especialmente dirigida a corregir supuestos de infortunio (p. 1).

Sobre este punto, cabe destacarse que en el ya cerrado Refugio Heidi y Pedro, Fundación Tracsa y el CODENI, esta característica no parece ser una debilidad, aunque como dice Carmen, “no serán ricos”, se busca garantizar prestaciones mínimas, incluso superiores a las de ley. Caso contrario es MAMA, en esta, la situación es un tanto confusa; por ejemplo, todos entraron sin el seguro social, solo Paula, lo tuvo ocho años después. Luz resume, las condiciones en que estuvo laborando:

¿Condiciones laborales del rancho? Las peores (*risas*), sin seguro, trabajas de sol a sol. A mí, me pagaban 5 000 pesos al mes, 2 500 a la quincena. **¿Hace cuatro años?** Hace cuatro años y eran jornadas, jornadas intensas, sin seguro, sin prestaciones, ni vacaciones. **¿Qué eran?** ¿Qué eran vacaciones? El primer año no tienes, y el segundo eran tres días. Esas son las condiciones laborales (Comunicación personal, 58:23 minutos, tercera parte).

Carmen coincidió en este punto respecto de su salida de MAMA, hace más de 10 años; ella hace la aclaración de en ese tiempo “nadie tenía nada”:

Entonces cuando tú te saliste, ¿fue un “adiós” sin finiquito, ni nada? ¿De MAMA? Ah sí claro, pues yo no tenía prestaciones ni nada, en ese tiempo nadie tenía nada... como era tan poco tiempo, yo ni sabía que me correspondía, yo sabía

que ellos no cumplieron con la ley, que no tenía seguro y era el primer año, según la política de MAMA, ni me tocaban vacaciones, entonces, no pensaba... y no estaba por el dinero, no iba a pedir ¿y mi prima vacacional? ¿Pa' qué?, para los 4 000 pesos que estábamos ganando, me hubiera gastado más en el transporte a la oficina (Comunicación personal, 25:29 minutos, grabación única).

Diferencias entre asociaciones y gobierno

Para cerrar este cuarto capítulo, elegí las diferencias de trabajar entre las organizaciones y las instituciones de gobierno. Del grupo entrevistado son Luz y Pedro los que han trabajado en el Sistema DIF, primero en los sistemas municipales de Arandas y Guadalajara, después en el estatal.

Iniciaré por una de las características que Luz compartió, la “rigidez institucional” del DIF. Para la maira esta particularidad le imposibilitaba responder a las demandas de la comunidad, situación que subsanó con la flexibilidad y generosidad de Fundación Tracsa. Por casi dos años, ella estuvo combinando estos programas.

¿Del DIF? Sí. Híjole, yo estuve haciendo para el DIF diagnósticos, planes y ejecución, pero me llevaba y choqué con la realidad porque en la ejecución nadie te iba ayudar, nadie te va a dar nada, el DIF fue el primero que se hizo pa atrás. “La gente necesita agua en su colonia”. “No Luz, tú ahí no te puedes meter, ¿por qué te metiste?”, y dices: “chin, cómo voy hacer si estoy analizando una problemática con los grupos, y la gente me está diciendo ‘no tengo agua’?”, en verdad, sus hijos se están muriendo porque están enfermos porque no hay agua; entonces conozco a Tracsa y empiezo a ir de voluntaria un año, porque la fundación me daba capacitaciones para las señoras, me pagaba cosas que las señoras necesitaban, buscaba cosas con ellos y me lo pagaba Tracsa. Pero un día le dije, sabes: “que necesito moverme, necesito más dinero”, y me dicen: “no, pues vente a trabajar con nosotros”, pero yo le digo que no puedo soltar al DIF porque lo que me ofreces es muy poquito, y me dijeron: “quédate con las dos chambas”. Y me quedé con las dos chambas (Comunicación personal, 18:50 minutos, primera parte).

Aunque la Fundación le ofrecía los recursos para apoyar a su comunidad, no era suficiente para garantizar un sueldo que cubriera las necesidades de la maira, así que se vio obligada a combinar sus dos trabajos mientras estudiaba una carrera en intervención educativa.

Similar a lo que señaló Luz, Pedro comparte que una de las principales dificultades de trabajar en gobierno es la burocracia, y como esta impide dar res-

puesta oportuna a las demandas de la comunidad, situación que describe como lo más cansado de trabajar para estas poblaciones en la institución:

¿Cuáles eran las principales dificultades en esa chamba? Como institución de gobierno, la burocracia, para todo tenías que hacer trámites, el apoyo directo a la persona, a veces tienes que dar un apoyo inmediato en el momento y tienes que hacer un trámite, es como lo más cansado porque fuera de resolver una situación de inmediato, se vuelve un trámite burocrático, y se pone más difícil. Y la cuestión de los recursos; o sea, en el gobierno todo está muy vigilado, tiene que ser muy transparente, tenemos responsabilidad los servidores públicos, entonces lo que no sea transparente y que por eso también se vuelve todo un proceso burocrático, para lograr toda esa transparencia, o hacer bien las cosas administrativamente, es que es el proceso tardado (Comunicación personal, 5:13 minutos, primera parte).

Ligada a la característica anterior Pedro reflexiona sobre otra diferencia que desgasta: el cambio de administraciones. Someter a la comunidad y a los equipos a la rotación de personal es algo que consume, como el mairo lo dijo:

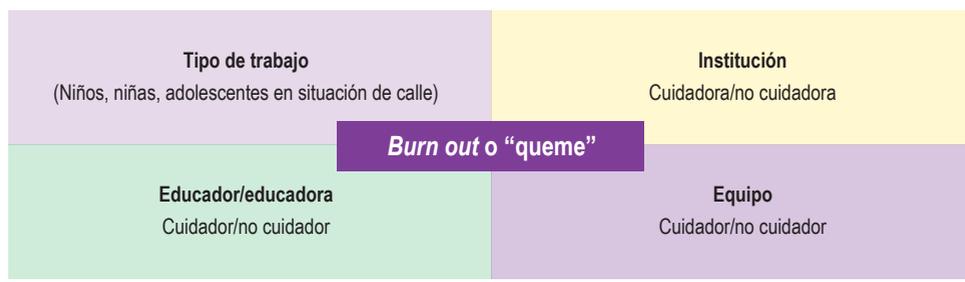
Entonces llego a fin de año y la locura porque era cierre de comprobaciones, este, informes, mmm, bueno, entonces sí fue pesado. Y ahorita iniciando el año con todos los procesos de planeación, este, poner tanto la parte operativa, como la de los recursos, y metodologías a implementar, entonces cierre de año e inicio de año (Comunicación personal, 3:13 minutos, primera parte).

¿Y ahorita cómo te sientes anímicamente, emocionalmente?, ¿cómo recibes este trabajo? Yo creo que son distintos niveles, pero es la misma carga de trabajo, en las cuestiones emocionales, porque te consume, todo el tiempo estás ya me dicen esto, y luego ya cuando te llevas el trabajo a casa y sueñas que tienes que estar haciendo mañana, eso está del terror, entonces como entro acá a DIF Jalisco, con todo el proceso de, una que veníamos de 16 años de gobierno panista, y de nuevo regresa el gobierno priista, y otra vez re-educar, y en ese proceso de cambio, pues vencer la resistencia al cambio, y en niveles de gobierno, es más fuerte, porque luego se meten los sindicatos, se meten todos, apenas y creo que está tomando forma después de inician el año pasado (Comunicación personal, 23:52 minutos, segunda parte).

Antes de pasar al listado de conclusiones al que llego, me gustaría resumir el desarrollo de la Figura 11. En ella se muestran cuatro elementos; el primero corresponde con la naturaleza desgastante de la labor del educador de calle,

que en palabras de Fletes: “el tipo de trabajo (atención a población infantil en situación de calle) implica trabajar con seres humanos que han sido violentados de múltiples formas, por diversas personas, por tiempo prolongado” (Notas personales, 2015).

Figura 11
Elementos del burnout en educadores populares



Fuente: Elaboración en conjunto con el doctor Ricardo Fletes Corona.

El segundo elemento que se integró está relacionado con las organizaciones y/o instituciones de gobierno, para Fletes estas “pueden ser o *no* ser cuidadosas de su personal” (Notas personales, 2015). En otras palabras, la carencia de prestaciones laborales, la insuficiencia de espacios para atender las problemáticas que tienen educadoras y educadores por el ejercicio de su labor, la falta de conciencia de directivos, consejos, administraciones o patronatos sobre el desgaste de sus empleados, fue una constante en los relatos de los entrevistados.

En tercer lugar, se encuentran compañeras y compañeros de trabajo que con sus acciones u omisiones contribuyeron a mantener ambientes tóxicos, de desconfianza y secretismo, espacios en donde no hay cabida para la reflexión y autocrítica.

Por último, el cuarto elemento recae en las características personales del educador o la educadora; es en ellos en donde pueden reflejarse la falta de medidas de autocuidado, para este caso Fletes lo sintetiza mejor:

De esta forma, las combinaciones de estos elementos pueden dar lugar a un queme rápido y/o a un cuidado mejor de los educadores. Por ejemplo, si existe un trabajo con chavos de la calle, una institución que no cuenta con programas de apoyo a sus educadoras, un equipo que no se cuida a sí mismo y, finalmente, capacidades individuales de la educadora de baja resistencia o pocas estrategias para el auto cuidado; la consecuencia “natural” es que se quemará y tronará (Notas personales, 2015).

Conclusiones

Independientemente del desgaste natural al que se enfrentan mairas y mairos en el desempeño de su labor, existen otros elementos; estos guardan relación con las condiciones laborales que ofrecen las asociaciones y/o instituciones, o con la dinámica que se genera en los equipos de trabajo.

Con la declaración anterior confirmo que mi primer supuesto: “los efectos de no cuidarse son determinados por los motivos que los llevaron a atender a esa población en específico” está equivocado. Esto a pesar del grado de empatía o necesidad de justicia que provoque la situación del niño, porque como señala Barudy (2001):

La fuente de este compromiso profesional es la emoción que nos provoca el niño que sufre, que no es respetado en sus derechos, ya sea por sufrimientos o carencias producidas en su medio familiar y/o como consecuencias de injusticias y/o violencias a nivel de su tejido (p. 3).

Por el contrario, lo que lleva al “trueno” de mairos y mairas son las condiciones en las que desarrollan su labor, aun cuando comentaron en varias ocasiones la naturaleza desgastante de su labor. He aquí un área de oportunidad para las asociaciones civiles e instituciones de gobierno, en gran medida, está en sus manos revertir el desgaste de sus profesionales.

Por otro lado, el capítulo responde particularmente al objetivo general: “analizar en qué condiciones han laborado quienes atienden a NNA en situación de calle en la ZMG para recuperar experiencias personales y organizacionales de autocuidado”. La respuesta a esa primera interrogante se resume de la siguiente forma: “en medio de una alta rotación de personal, de roces entre compañeros, de escasez de recursos, de salidas forzadas, con dolores de cabeza o estrés; con los sentimientos de enojo y culpa, con una saturación de actividades, sin seguridad social”.

Lo antes dicho también ayuda a responder al objetivo 3, porque a esos síntomas de desgaste, se le sumaron los elementos desgastantes:

- La vida de equipo. La dinámica grupal se desarrolla en ambientes hostiles en donde la carga de trabajo, las decisiones directivas o los insuficientes espacios de vaciamiento y descompresión, impiden generar relaciones de confianza, autocrítica y apoyo.
- Relación de pareja entre compañeros. La insuficiencia de espacios para conocerse, reflexionar, “soltar” la jornada o expresar sentimientos, generó que el grupo entrevistado contaminara sus redes de apoyo.

- La atención individual. Ligada a otras faltas de medidas de autocuidado, como el registro oportuno de malestares, profesionalización, o lo que yo incluyo: “aceptar las limitantes de su acción”. Los mairos y las mairas se enfrentaron a manejos para los cuales no estaban preparados; por ejemplo, la contención en casos de abuso o violación.
- Las condiciones de salida. Por lo menos tres de las mairas salieron de alguna asociación en medio de un conflicto, sin un ritual de despedida para ellas, su equipo o su comunidad.
- La consigna hacer más con menos. En las asociaciones la falta de recursos es la constante, su sobrevivencia los lleva a este tipo de premisas, que lo único que genera es el desgaste de sus profesionales.

Las diferencias entre las asociaciones civiles y las instituciones de gobierno radicaban en que por lo general, las primeras no contaban con un paquete de seguridad social que cubriera a las mairas y el mairo; por el contrario en las instituciones de gobierno esa parte estaba cubierta. Sin embargo, la burocracia, la rigidez institucional o el cambio de administraciones sometían a un grado de estrés mayor, ya que el educador como punto de encuentro entre la comunidad y la institución es quien resuelve esas lagunas.

CAPÍTULO IV

Autocuidado

Desde el lunes me levanto temprano y aunque no como bien siempre, me esfuerzo en el desayuno. A las 6:30 suena el despertador con una rola que canto yo –para despertarme de buen humor– prendo el boiler, preparo la fruta, echo los ingredientes pa mi lonche de jamón y pongo café. Me están gustando mis días largos, con pequeños logros, raspados, cenas y mi interminable lista de pendientes.

El segundo día rumbo a mi trabajo “formal”, específicamente en la ruta 30-A un hombre grande me miró supongo cargada y con un gesto se ofreció a sostener la mochila que llevaba yo de frente, al levantarla hizo un gesto de sorpresa y dijo: “no te creas, está muy pesada”. Solté la risa y dije: “sí, es pesada”.

Bajé de la ruta y entre risas pensaba el refrán de la nana de Tita: “Solo las ollas conocen los hervores de su caldo”.

¿En serio, los conoceré? No me quedé con la duda y me decidí a vaciar mi mochila, saqué el bote del agua, la homeopatía que no me tomo, la lapicera, la computadora, la agenda sin agosto, la libreta de las mil y “un” tareas, el tupper, restos de la bolsa de café, cartera, tres juegos de llaves, ratón y unos cuantos tazos, pero me sigue doliendo la espalda.

La espalda, la cabeza, la nuca, los ojos y cada dos meses el vientre, que caray con esa maldita lista de pendientes que el señor no quiso cargar, me tiene doblada junto con la ardua tarea de defender lo indefendible.

Extracto de mi diario personal, marzo de 2012

Comienzo este capítulo con un extracto de mi diario de 2012, en ese tiempo coordinaba un proyecto ambicioso sobre prevención de violencia con adolescentes en el municipio de Tlajomulco para el cual se integró un equipo totalmente nuevo en la asociación.

Durante siete meses el equipo formado ejecutó el proyecto que consistía en un diagnóstico sobre violencia, presentaciones de obras de teatro, talleres sobre prevención de violencia y promoción de paz, establecimiento de comités Pro Paz y un Desfile Festival al cierre que reunía a toda la comunidad participante, en el marco del día del niño.

El proyecto presentaba diferentes dificultades, no había el tiempo suficiente para capacitar y empapar del lenguaje de la asociación al equipo, a pesar de que todos eran expertos en sus áreas (psicólogos, actores, comunicólogos, diseñadores, educadores). La tarea no era sencilla, el modelo de atención les exigía: convocar, actuar, facilitar los talleres, dar seguimiento a los comités, organizar evento de cierre, producir materiales, incluso una de las integrantes brindaba atención psicológica a la población participante que así lo requería.

A las dificultades anteriores se le suma que era la primera vez que el proyecto se desarrollaba, la asociación tenía amplia experiencia, pero no con la población de Tlajomulco, no con un equipo nuevo y que además era el más grande del resto que conformaba la asociación.

Describo esta experiencia para ilustrar la dinámica en la que me encontraba esta vez como coordinadora. En mis funciones estaban la organización, la logística, la gestión, la integración de equipo, la rendición de cuentas, la supervisión de talleres y la actuación, entre otras tantas. Era mi regreso a la asociación que me formó, yo sabía que debía “cuidarme”, creía saber que errores no cometer con mi equipo; sin embargo, fue un periodo en extremo desgastante.

Sabía del autocuidado, estaba interesada y comprometida con hacer cosas distintas, en el extracto de mi diario se puede leer que creaba rutinas sanas, hacía planeaciones, programaba reuniones con amigos al final de la jornada, y sobre todo, leía sobre temas relacionados con el autocuidado para ponerlos en práctica y escribir sobre lo que vivía y aunque no fue suficiente, la experiencia me ayudó a entender con más claridad las dimensiones del autocuidado, comprobé que no es en la individualidad donde se pueden establecer verdaderos cambios porque pasaría lo de siempre: mairos y mairas “vamos y venimos” de las asociaciones e instituciones cuando ya no podemos más.

Este apartado está contemplado para el desarrollo de los autocuidados del mairo y las mairas. A lo largo de las entrevistas se rescataron prácticas de individuales, grupales e institucionales. Al mismo tiempo centré la atención en dos elementos integradores del concepto: la agencia y la reflexividad.

En capítulos anteriores explicaba que la promoción de medidas de autocuidado es una responsabilidad compartida en la que intervienen diferentes actores: el mairo o la maira con la capacidad de registrar oportunamente sus malestares, actuando con la intención de prevenir, atender y mejorar su salud en un sentido

amplio; el equipo con la conciencia de que los efectos del síndrome de burnout no son un caso aislado que sufre el compañero débil o conflictivo, sino un efecto asociado a la situación de riesgo en la que se encuentran; familiares y amigos, elementos importantes en la red de apoyo del educador, y por último, los directivos de las OSC que trazan las condiciones laborales de sus profesionales.

La primera característica del autocuidado es la intención, su puesta en práctica no es resultado de la improvisación, sino de una profunda reflexión que lleva a la toma de conciencia; es decir, una acción intencionada. Esta se produce a medida que los individuos se ocupan en acciones para cuidar de sí mismos influyendo en los factores internos y externos que regulan su propio funcionamiento y desarrollo (Guirao-Goris, 2003, p. 3).

La acción intencionada que se menciona en el párrafo anterior es producto de un profundo ejercicio reflexivo que determinan los qué, los cómo y los tiempos de las prácticas de autocuidado. A esa constante reflexión sobre la práctica que se contrasta con elementos teóricos para después retroalimentarlo, la llamo reflexividad. Este concepto Giddens (1993) lo define como el examen y reformulación constante de prácticas y convenciones a la luz de información nueva sobre ellas, lo que altera su carácter constitutivo.

La *Guía para la Reflexividad y el Autocuidado* señala que el profesional como una actividad cotidiana ve su propio “reflejo” o “espejo” en donde se mira a sí mismo y su quehacer. Un profesional de apoyo psicosocial capaz de realizar una labor efectiva en este ámbito necesita entonces ser reflexivo (Secretaría Ejecutiva del Sistema de Protección Social, 2015, p. 35).

Por otra parte, una tercera característica tiene que ver con el concepto de “agencia”. Para Long (2007, p. 442), esta se refiere a la capacidad de conocer y actuar, y a la manera en qué las acciones y las reflexiones constituyen prácticas sociales que impactan o influyen en las acciones e interpretaciones propias y de los otros. Desde esta definición el educador debe ser capaz de reflexionar su experiencia para conocerse y después accionar las medidas de autocuidado que impactarán en él y en su entorno; es decir, exige que ese proceso reflexivo lleve a la toma de conciencia de la prioridad del autocuidado.

En relación con el último punto, Guirao-Goris (2003) resume que:

La agencia de autocuidado se conceptualiza como poseedora de la forma de un grupo de habilidades humanas para la acción deliberada: la habilidad de atender a cosas específicas (lo que incluye la habilidad de excluir otras cosas) y de comprender sus características y el significado de las mismas; la habilidad de percibir la necesidad de cambiar o regular las cosas observadas; la habilidad de adquirir conocimiento sobre los cursos de acción o regulación adecuados; la habilidad de decidir qué hacer; y la habilidad de actuar para lograr el cambio o la regulación (p. 3).

El autocuidado en palabras del mairo y las mairas

De igual manera que pregunté al mairo y las mairas que significa para ellos el rol del educador y el desgaste profesional, al final de la entrevista cuestioné a cada uno sobre el autocuidado. Lo que han escuchado, lo que piensan del término, lo he agrupado en una lógica evolutiva que contempla tres grupos: el cuidado de la imagen del mairo, el reconocimiento de los riesgos y, por tanto, de la responsabilidad con uno mismo; por último, la integración del entorno y la visión como un estado de bienestar más allá de lo físico.

Figura 12

El autocuidado en palabras del mairo y las mairas



La primera categoría es “cuidar la imagen del mairo”, su posición se justifica porque la atención está centrada en la comunidad sin incluir a la “persona” del profesional. El comentario que originó esta categoría viene de Juana, quien de las entrevistadas es la que se encuentra en un proceso de aprendizaje de maira, a la pregunta: ¿Has escuchado el término autocuidado? Ella respondió de la siguiente forma: “sí, cuidarte a ti mismo dando una buena imagen, como maira, mairina, mairo. Bueno, autocuidarse es que los chavos no te vean drogarte, fumar, tomar” (Comunicación personal, 20:00 minutos, primera parte).

La frase “que no te vean”, refleja su preocupación por la imagen que ante los demás debe tener, más no el bienestar del educador. Este sentimiento de “no ser vista” también lo comparte Carmen, para ella salir el fin de semana era un escape que la cuidaba; sin embargo, tenía que cuidar los espacios a los que podía ir porque había que “guardar una imagen” como educador:

Yo me acuerdo que cuando salía en el centro para mí era un escape y decía: “no podemos ir caminando”, ni modo que me tope caminando con los chavos con unas chelas encima, ¡noooo!, tenía que cuidar eso, teníamos que ir a otro lado, no, no vamos a ir a la Fuente, no vamos a ir a la Mutualista, ¡prohibida! Porque yo sé que fulano trabaja allá y están los cuida coches, y ellos me ven como maira, y no deberían tener esa imagen de mí, entonces hay una delgada línea, una cosa

es el escape y otra cosa es un vicio que te llega a afectar en ciertas áreas de tu vida (Comunicación personal, 1:13:01 minutos, grabación única).

En un segundo grupo coloqué las respuestas de las mairas referentes al cuidado para con uno mismo y el reconocimiento de su labor como una situación de riesgo. Para Carmen, un mairo o maira debe tener claro que son muchos los golpes que se van a recibir:

(...) con ese tema se me ocurre que es todo lo que hemos mencionado de que el campo del educador popular “está cabrón”, son muchos golpes que te van a tocar y no está nada concha para un trabajo, en ningún sentido, de sueldo, prestaciones, acompañamiento, el cuidado de tus colegas, la población, de todos, son muchos golpes, el autocuidado sería, ¿qué vas hacer para cuidarte a ti mismo, mientras estás recibiendo tantos golpes en tu vida profesional? Qué te puede pasar en lo personal también, ya sabemos (Comunicación personal, 1:05:34, grabación única).

Carmen distingue a la perfección las dimensiones del desgaste, y ante esa reflexión, cierra el comentario con la pregunta: ¿qué vas hacer?, dando por sentado que es una responsabilidad personal, y no de todos.

En el último lugar, contemplo la definición de Luz, para ella, el autocuidado va más allá de esa responsabilidad para con uno mismo: “Bueno, el término de autocuidado es esa responsabilidad contigo mismo de estar bien y de aparte de estar de bien, provocar que tu alrededor te haga bien y no someterte a situaciones riesgosas, creo que eso es” (Comunicación personal, 4:47 minutos, segunda parte).

Por su parte, Pedro lo ve como un acto egoísta en donde el educador simplemente se desentiende de la comunidad para “cuidarse”; sin embargo, refiere al autocuidado en un sentido amplio que incluye la salud desde lo físico hasta lo espiritual:

No es como lo importante para mí. **Ah, ¿no es prioridad?** No es prioridad. **¿Por qué no?** Por tonto (*risas*). **¿Si lo pudieras definir cómo sería?** Sería tener los tiempos establecidos, pero imposibles, no puedes dejar de atender a la persona, porque tienes autocuidado, es más complejo, porque la responsabilidad va más allá; por ejemplo, si fuera un servidor público como otros: “yo cierro mi changarro a las 4:00 y me voy a mi casa”, y me voy, no sé “para alimentar el alma y el espíritu” o una cuestión física. Y que tal vez genere un espacio para la parte emocional, al acompañamiento psicológico que todos debemos de tener, pero no es prioridad,

la prioridad es mi trabajo, es hacer lo que hago, y que estoy consciente que si no le tomo más importancia a eso, mi trabajo no puede durar tantos años, no voy a estar al frente de este tipo de proyectos tanto tiempo como quisiera, porque al mismo tiempo, porque a fin de cuentas va repercutir en la salud, tanto física como emocional (Comunicación personal, 28:28 minutos, segunda parte).

En suma, las experiencias profesionales de las mairas y el mairo, resumen al autocuidado como una responsabilidad con uno mismo en la alimentación del alma y el físico incluyendo al entorno en ese proceso.

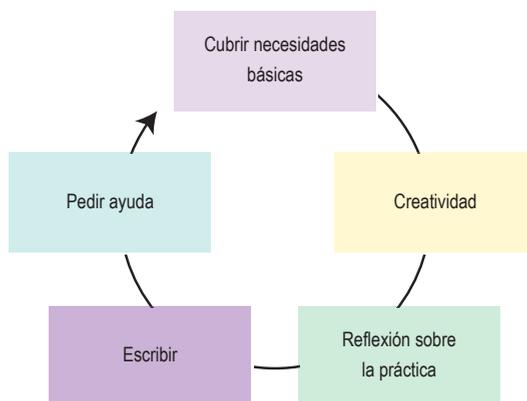
Niveles del autocuidado

El mairo y las mairas, compartieron cómo le hacen para recuperarse, o tomar fuerzas después de una jornada difícil, cada uno de sus comentarios los agrupé de acuerdo con una dimensión, individual, grupal o institucional.

Prácticas de autocuidado individual

Para recuperar prácticas de autocuidado individual, las mairas y el mairo contestaron preguntas como: ¿qué cosas haces para aguantar la carga de trabajo?, ¿qué haces después de una jornada difícil? En la Figura 13 se puede observar cómo desde la cobertura de necesidades básicas hasta el hecho de pedir ayuda han sido las principales estrategias del grupo entrevistado.

Figura 13
Prácticas de autocuidado individual



Para el desarrollo de este apartado tomé en consideración aportaciones presentadas en el estado de arte. La primera está contemplada por Arón y Llanos (2004) cuando señalan que el registro oportuno de malestares es el primer elemento a desarrollar cuando se trabaja para otras personas; el segundo y más completo, son las siete dimensiones que constituyen a un profesional reflexivo propuesto en la *Guía para la Reflexividad y el Autocuidado* (Secretaría Ejecutiva del Sistema de Protección Social, 2015).

El registro oportuno de malestares como señalo en el marco teórico es la primera práctica individual a desarrollar para mairas y mairos. Observar corporalmente cuando se necesita dormir, descansar o comer mejor para no llegar a la enfermedad. Además, es prestar atención a qué produce el malestar en el trabajo, desde las palabras de las niñas o los niños, hasta los roces con los compañeros. Cuando se está en condiciones de este ejercicio, es cuando se puede prevenir el desgaste profesional, por tanto, cuando hay posibilidades para el autocuidado individual (Aron y Llanos, 2004).

Para Luz, por ejemplo, las actividades del baño y el sueño eran suficientes al principio, sentirse limpia y olorosa reparaban su jornada, solo para eso le alcanza “la energía”, porque según narra no había tiempo para otra cosa como leer, ir a terapia, salir con amigos, hacer ejercicio, lo que ella quería era dormir, y esto se debía a la acumulación de trabajo:

Pero súmale que éramos dos mairas cansadas, Lucina y yo estábamos hasta el tope, porque aparte tienes vida a fuera, ¿no?, lo poco que te queda, tienes vida. **¿Y qué hacías en ese momento?** Descansaba, dormía, los tiempos de descanso, eran “voy a dormir”, “voy a bañarme”, “voy, voy a bañarme”, “voy a lavarme el pelo y que huela fresco”, “voy andar todo el día limpia, sin oler a rancho” (Comunicación personal, 40:20 minutos, primera parte).

Por otra parte, específicamente en otro programa (para niños trabajadores) Juana tenía cuidado de su vida fuera de la asociación, se aferraba a su actividad deportiva favorita: el fútbol. Además, tenía otras actividades para cuando las necesitara:

A veces se piensa que los mairos somos esponjitas que apretamos y se sale todo, aunque te cuenten la cosa más triste. ¿Te ha pasado que algunas veces por más que aprietes la esponjita no se va, que llegues a casa y todavía traes esa sensación o sentimiento? Trato de no fijarme mucho, porque sí me sucede muy seguido, pero poco a poco estoy pudiendo superar eso. Yo tengo más actividades, me enfoco en más cosas leo, juego fútbol, me gusta porque me entretengo. **Estas**

actividades que tú haces, ¿cómo las eliges?, ¿cómo eliges jugar fútbol, o dibujar?

Yo ya tengo mis días. Para dibujar no, es de repente cuando se me antoja hacer algo, pero con las manos. En el fútbol, tengo mis días fijos ya (Comunicación personal, 11:37 minutos, primera parte).

La segunda aportación que mencioné, está dirigida a profesionales y educadores de equipos psicosociales de los programas del Sistema de Protección Social Chile Solidario. Para ellos es desde el reconocimiento básico de “Siete dimensiones”, que es posible disponerse a reflexionar y a aprender desde un acto voluntario, solo así se puede avanzar en fundar una noción y práctica de autocuidado con sentido.

Las dimensiones que proponen son:

1. Su corporalidad, ante la cual puede desarrollar una conexión y un reconocimiento consciente, que le permita identificar en sí mismo sus propias áreas de bienestar y malestar y las fuentes (externas e internas) de las mismas.
2. Su mundo afectivo-emocional, que abarca toda la gama de sentimientos y modos de emocionar: se refiere a los modos de sentir.
3. Su dimensión cognitivo-intelectual, a partir de la cual configura con sentido su ser, su vida y su mundo o realidad: se refiere a los modos de pensar.
4. Su dimensión conductual-comportamental, que alude a los propios estilos de expresión no verbal y verbal: se refiere a los modos de actuar.
5. Su historia, que implica reconocer la propia ontología.
6. Su contexto (ambiental, cultural, social), en que se reconozca situado en un cierto lugar y con otros, con quienes comparte un sentido de comunidad.
7. Su ámbito relacional, que alude a los modos de relacionarse y establecer vínculos con otros (Secretaría Ejecutiva del Sistema de Protección Social, 2015, pp. 28-29).

La primera dimensión, además de guardar estrecha relación con lo que Arón y Llanos (2004) proponen: registrar oportunamente malestares, también abona a ese registro de bienestar; es decir, “no es todo para todos”. Cada educador debe tomar conciencia de qué le genera bienestar; por ejemplo, para Juana la actividad física está programada diariamente, en cambio “hay días para el dibujo”, hay momentos en los que necesita la calma, la concentración, y otros para soltar el estrés.

Para analizar la dimensión número dos, conviene preguntarse por los modos de sentir del mairo y las mairas, tratar de identificar la relación entre el amor y

la empatía que los motivó a trabajar para ese sector vulnerable (Capítulo III) y los sentimientos de culpa, frustración, inseguridad y enojo que constantemente se reflejaron.

Todo mairo y maira debería saber este rollo del impacto afectivo, de la transferencia y la contratransferencia; saberlo entender, manejar y tomar lo que “es bueno para el chavo” en el momento de su proceso; el educador debe ser tal cual, como un deportista, “debe estar entrenado para lo que va a hacer”, entrenado teórica y prácticamente; conceptual y afectivamente (Notas personales, Fletes, 2015).

En el modo de pensar, que refiere en el nivel cognitivo intelectual, entre más sea la preparación del mairo o la maira, no solo será mejor su análisis y reflexión, lo será también su práctica educativa porque esto les permite tomar distancia para mirarse y reformular, explicarse y organizar una respuesta a la demanda de su comunidad y también de su bienestar. Por ejemplo, Pedro, Luz y Paula, ingresaron a MAMA sin estudios de licenciatura, lo hicieron durante o después y en repetidas ocasiones lo comentaron como una carencia: “sí lo hubiese sabido antes”, “ahora sé que eso no se hace”, “así se llama lo que yo hacía”.

En cambio, para Carmen que desde temprana edad supo que quería trabajar para este sector, con un grado de doctorado relaciona el concepto de resiliencia con la capacidad de educadores para cuidarse. Además, como estrategias de autocuidado, refiere a la reflexión y el proceso de escribir sobre el fenómeno niño de la calle:

¿Cómo le hacías tú cuando trabajabas con ellos y cómo le hiciste después como fundadora para cuidar a la persona como ser humano, para que eso que duele o dolió pudiera sanar? Y pienso que cada quien tiene sus límites, hay gente que tiene más resiliencia en ese sentido que otros, mucha gente dice: “no puedo creer que viviste eso y que hablas así a la ligera”. Creo que tiene que ver con la personalidad y ciertos factores personales de cada mairo, este... hablandolo, escribiendo, reflexión personal y una frase que siempre he tenido en la mente que es “el interés superior del niño”. Entonces lo reflejo y digo: “¿estoy actuando en el interés superior del niño?”. Yo desde el corazón y mente veo que estoy partiendo de ese principio básico, sí ayuda mucho a poder dormir en la noche sin llegar a culparme o sentir tanta culpa de un mal manejo, de haberme enterado de algo o que algo pasó y que yo piense: “¿dónde estaba?”. La semana antes de navidad se suicidó un niño, joven ya de 20 años de CODENI, que era casi, casi desde el inicio, tenía 8 años ahí, estaba muy cercana con él,

inmediato de que me llegó la noticia dije: “hubiera estado”, “lo dejé, porque no lo busqué”. Es lo primero que uno piensa, ¿que pudiera haber hecho yo para prevenir que eso pasara?”. Después de pensarlo dije: “son docenas y docenas de chavos que han salido de CODENI, no es mi responsabilidad buscándolos, hay que soltarlos”, él tenía casi 20 años, tenía su pareja, tenía una hija, tenía ya su vida establecida como él lo quería... (Comunicación personal, 1:01:45 minutos, grabación única).

La cuarta dimensión referida a los modos de actuar refleja la puesta en práctica del autocuidado o en su defecto la ausencia de este. El mairo y las mairas como actores han hecho gala de su creatividad para mantenerse, Paula, por ejemplo, ya como madre de familia, para estudiar un diplomado, además de activar su red familiar, renunciar a momentos familiares, llevaba a su hija a cuanta actividad se podía:

¿Cómo hiciste para mantener esa pasión durante tanto tiempo? Una cosa ya me dijiste, es que dejaste la escuela, la pausaste. ¿Qué otras cosas tuviste que hacer? Con mi hija chiquita pues me la llevaba a todos lados. Entonces ella estaba en la reunión de todos de bebé, estaba en todos los eventos, si no me la llevaba me la cuidaba mi mamá, antes de que naciera mi segunda hija, por ejemplo, entré al diplomado, el de orientación familiar, un año fue el diplomado, me iba a dormir por las noches con mi mamá, dejaba a mi hija en las mañanas y yo me iba al diplomado y me regresaba los sábados. Por un año estuvo quedándose por las mañanas con mi mamá. **Guau, mucha creatividad. ¿Y ya después nació la segunda?** Sí, ya después, y ya no se podía complejizar (*risas*). **¿Ya no te podías llevar a las dos?** Ya no querían, se puso como política en la reunión que ya no estuvieran porque estaban las dos mías, y estaba Carlitos y estaban los hijos del mairo Miguel. Entonces ya eran muchos, mucho relajo, entonces se decidió que uno de los dos papás no asistiera a la reunión, entonces mi esposo fue el que no asistió por mucho tiempo a las reuniones. El mairo Miguel asistía, la maira Silvia no, entonces se quedaba la maira Silvia con sus hijos en el rancho, y bueno con Carlitos, la maira se salió rapidito (Comunicación personal, 57:32 minutos, tercera parte).

Otros modos de actuar como: priorizar la salud sobre las demandas de la institución, aceptar las limitantes de la acción y pedir ayuda, fueron estrategias individuales que resolvieron en la inmediatez los vacíos en la vida institucional, para Paula estas fueron las acciones que le cuidaron de cometer los mismos errores del pasado:

¿Qué significó para ti eso? Pues di dos pasos para atrás, dije: “ni madres, no me voy a morir por pinche desmadre de institución”. Entonces empiezo a llevármela más relax, no puedo con todo, entonces maniobro y va haber vacíos, ni modo, va haber vacíos. En mayo con el semestre a punto de tronar las materias, pido chance a la directora general le digo: “necesito un día de permiso para ponerme al corriente en la escuela”, y en lugar de decirme que sí, me cuestionó, y lo sentí como regaño, falta de solidaridad; ese día di los otros dos pasos para atrás, dije: “no, chingue su madre, primero va ser mi escuela, no voy a cometer el mismo error”, y ya estaba muy complicada la situación con el equipo, había despedido al coordinador de apoyo escolar y fue otro desgarre de vestiduras (Comunicación personal, 32:29 minutos, segunda parte).

Y es que tiempo atrás, Paula ya había aprendido la lección, tras muchos años de dar todo a la causa, y no recibir los cuidados, aprendió a gestionarlos. Además del apoyo de su esposo, hijas, hermanos, padres y amigos, la maira tomó la decisión de ir a terapia, esta suplió de alguna forma el espacio de vaciamiento y descompresión que MAMA dejó de ofrecerle:

Esta parte de proceso terapéutico en la que te metiste por cuestiones de tu trabajo, de cuestiones laborales, ¿cómo se llevaba la vida, aparte de MAMA?, ¿la dinámica familiar o personal? El proceso terapéutico empieza con la necesidad de resolver la cuestión laboral, pero bueno, el terapeuta no lo deja a uno (*nisas*), entonces se integra al análisis toda la vida completa. Estuve dos años en proceso de mucho análisis. **¿Tú crees que tu terapia suplió de alguna forma ese espacio de reflexión que tú tenías antes?** Sí. **Entonces, ¿tú crees que con que se tenga un buen espacio de reflexión es suficiente o los educadores necesitan de ese espacio terapéutico?** No, sí lo necesitan, todo mundo que trabaja con población vulnerable o situaciones extremas necesitan terapia, porque se cruzan las líneas entre lo personal, ¡pues es tu vida! A mí me hizo mucha crisis en lo personal cuando sale de la licenciatura Omar, tengo perdido, antes lo tenía muy claro, ahorita ya no, pero eso me hizo decir a mí “ay cabrón, yo dejé la escuela y este está con escuela, ¿y en dónde estoy yo?, ¿y mi escuela?”. **Y hay muchos comentarios críticos sobre nuestras condiciones o escuchar, por ejemplo: “gano más que usted, ¿cuánto gana por ser mairo?, ¿eso gana por ser mairo?, ¿para eso estudió?”** (*interrupción*)... o que tuviera casa, y nosotros nunca hemos tenido (Comunicación personal, 26:57 minutos, cuarta parte).

El modo de actuar de Pedro consistió en hacer un alto, paró el estilo de vida que lo estaba desgastando en todos los sentidos, y tomó la decisión de abrir un

espacio para sanar y escribir, ese tiempo le permitió como dice él “recargar las pilas emocionales”. Es importante destacar qué medidas de autocuidado en el nivel individual practicó el mairo: primero, un registro oportuno de sus males, hay una reflexión sobre los efectos que le produce su labor, una toma de decisiones que se concretan en pedir la ayuda, esto se refleja en su relato:

Entonces, fueron seis meses así, de Pedro y su computadora y su taza de café. **¿Y cómo fue esa etapa anímicamente?** Anímicamente fue descansable, porque era Pedro y su computadora, escribía todo lo que había vivido en esa parte de la investigación con la población, que también fue súper difícil a nivel emocional para mí, porque me enfrente a los dolores más fuertes que puede traer un niño, a las situaciones más horribles que puede pasar un niño, y ahí en donde yo te decía que: “hay que ayudar a los que ayudan”, porque emocionalmente nadie nos ayudó, no tuvimos proceso terapéutico, entonces, nos enfrentamos de hecho, a pesar de ser investigación, presentamos denuncias, porque hubo casos de niños este, casi, casi de secuestro que sus adultos, que un proceso se prostituía, pero luego se los llevaban a vivir y los secuestraban; en el caso de uno, este, fue muy interesante, porque luego, no pudimos separar la parte de investigación y la parte de la intervención porque era imposible decir: “nada más te queremos como sujeto de investigación”, porque estaban viviendo situaciones muy difíciles, y nos pidieron apoyo y no podíamos decirles que no. Sí iniciamos procesos de denuncia, te digo, esa parte fue muy difícil soportar emocionalmente y más cuando no había un respaldo emocional. Éramos dos investigadores atendiendo, trabajando con estos niños, sí, fue muy difícil. Por eso esa decisión de descansar, de descansar para reponer pilas emocionales y de dedicarme nada más a lo del libro, a la parte del escritorio (Comunicación personal, Pedro, 11:45 minutos, segunda parte).

Los puntos cinco y seis referentes al reconocimiento de la historia y el contexto, se manifiestan en el Capítulo III cuando el mairo y las mairas compartieron los motivos para trabajar a favor de NNA en situación de calle. Los ideales de lucha, amor, empatía y la vocación de servicio, son el motor que les alimenta, cuida y mantiene atendiendo a este grupo.

Las últimas dos dimensiones conectan las prácticas de autocuidado que Paula y Pedro mencionaron, apoyarse en su sistema familiar. Los modos de relacionarse con los otros los salvaron de los efectos de la desgastante labor. Así lo señaló la maira, cuando la institución fue incapaz de brindarle la contención después de la reunión de catarsis de su equipo:

Cuando yo te preguntaba qué haces con esa contención, no hay un aparato en la institución, no hay una persona, no hay un puesto que ayude con esa contención, pero en lo individual, ¿tú con esa sensación de subidas y bajadas?, con esos ánimos, ¿qué hiciste?, o ¿cómo lo trabajaste? Pedí ayuda homeopática a mi hermano, una cosa muy chistosa, se me olvidan los nombres, pero me da una cosa muy fuerte olfativo, con olerlo me bajaba el estrés, y con el apoyo de mi familia, mi esposo fue muy chingón y mi ayuda. Te digo que hice uso de capacidad muy grandota, pero en enero empiezo a dar pasos para atrás y para atrás, y pues “no, ni madres” (Comunicación personal, Paula, 29:40 minutos, segunda parte).

Para el mairo Pedro escaparse con la familia se convirtió en una medida que lo refrescaba y liberaba de la jornada, es en esa relación en donde él pudo cuidarse y proteger la pasión por lo que hacía:

¡Ah! Entonces suena muy pesado, ¿cómo le hiciste en esos días pesados para aguantar? (*risas*) Mmm, tuve mis escapes al bosque y a la playa (*risas*). **Digamos que esa es tu...** y mis ratos con la familia, regularmente yo descanso, saliendo de la situación laboral, me voy con mi familia y trato de buscar esos espacios, conmigo mismo y con mi gente (Comunicación personal, 4:04 minutos, primera parte).

En resumen, las mairas y el mairo reúnen como prácticas individuales: la priorización junto a la aceptación de lo que se puede hacer y lo que no; la petición de ayuda a familiares, amigos y/o profesionales; el reconocimiento y la reflexión de lo que les genera bienestar. Cerraré este último punto con el comentario de Carmen respecto de la delgada línea entre ese escape y una adicción:

Yo me acuerdo trabajando contigo que presumías: “yo no tengo vicios”, yo creo que fumaba en ese tiempo, y yo llegaba y parte de mi terapia de mi autocuidado era llegar a la casa en la noche y fumarme un cigarro, hablar. O llegar el fin de semana y olvidar de mis responsabilidades de maestría, de los dos trabajos que tenía y todo eso y ya “una buena borrachera”. ¡Y eso me servía en aquel tiempo!, ya no, pero en ese tiempo, a lo mejor fue parte de mi autocuidado, ese escape era lo que necesitaba, pero no podemos ir todos de borrachera para curarnos (Comunicación personal, 1:11:24 minutos, grabación única).

Prácticas de autocuidado grupal

El nivel de autocuidado entre los equipos incluye los espacios para conversar, encontrarse, intercambiar experiencias, el vaciamiento y la descompresión emocional (Secretaría Ejecutiva del Sistema de Protección Social, 2015, p. 33). Si bien la habilitación de estos espacios corresponde en gran medida con las instituciones, existe un nivel intermedio entre estas y el educador: el equipo. Con compañeras y compañeros de trabajo se convive la mayor parte del tiempo, con ellos se aprende, se comenten errores, son los primeros en la contención.

Paula tuvo ese equipo en dos momentos, el primero en MAMA cuando coincidió con compañeros comprometidos en un ideal político que en ese momento la apasionaba:

Quando yo llegué mi coordinador era Roberto, había conciencia, él tenía formación en educación popular y formación política, entonces había conciencia política-educativa, entonces tenía esos referentes políticos que son pros y contras, es fortaleza y debilidad. Pero también había formación y herramientas metodológicas, había congruencia porque la metodología se desprende de la concepción epistemológica, entonces este proceso de reflexión de la praxis, de teoría y práctica: la metodología sirve a los propósitos, si no hay esas dos cosas pues se va diluyendo todo. En esos tiempos el mairo director estaba todos los viernes en reunión con el equipo de educadores metido en la práctica educativa. Esa parte ideológica, pedagógica, metodológica que el mairo tenía muy claro, también lo tenían otros miembros del equipo (Comunicación personal, 24:20 minutos, primera parte).

Ese elemento de ideal compartido se liga además con una estrategia que Arón y Llanos (2004) refieren para el cuidado de los equipos: comunidad ideológica.

En la medida que existe un marco teórico compartido, una ideología o cultura organizacional que es compartida por todos los miembros la institución, que guía las acciones y las conceptualizaciones, se reduce la ambigüedad y el conflicto al interior del entorno de trabajo (p. 11).

Además de ese ideal compartido, en el relato de Paula se destaca que sus compañeros tenían calidad humana y capacidades para organizar, planear, evaluar y asumir responsabilidades; estar en el mismo nivel hizo que fuera un tiempo muy bueno para ellos:

En general la vida de equipo, ¿cómo era? Con la salida de Fernando y la llegada de las mairas muy bien, buena planeación, la planeación muy bien, la ejecución. La maira Norma había sido religiosa, pero traía el rollo del trabajo comunitario y de la planeación, entonces se dividía el trabajo y ella no hacía el trabajo de los demás. Para unas primeras comuniones que Gaby llegó tarde porque se andaba casando, llega tarde y le tocaba traer los manteles y poner las flores y no sé qué cosas, y no lo hizo, entonces tampoco lo hizo Norma. Entonces nos fuimos a la misa, y llega Gaby, íbamos a ser madrinas las tres. Y nos pregunta que si ya habíamos hecho lo que le tocaba a ella, que perdón, pero que le iban a poner ventanas a su departamento, que tenía que atender a la persona, que discúlpenme. Y Norma dijo no, ella lo tiene que hacer. Entonces, no se esperó a las fotos y eso, se fue a la casa para hacer su trabajo, y eso se puso color de hormiga en la evaluación. Norma era de mucha calidad humana, pensante, súper ordenada, estructurada para el proceso de planeación, para las memorias y de ese rollo, era la encargada de salud y alimentación. Estaba estudiando nutrición. Ese tiempo fue bueno. **¿Por qué fue bueno?** Al ser un equipo nuevo, nos acoplamos, creamos nuestras propias reglas, y como que estábamos al mismo nivel todos (Comunicación personal, Paula, 39:35 minutos, tercera parte).

En un segundo momento, después de más de 10 años en la misma asociación Paula participa en un equipo con otro perfil. Esta vez, como asesora y tallerista, tenía como compañeras a psicólogas expertas en el tema de manejo de grupos, manejo de emociones y prevención de violencia; con mucho para aprender, la maira se sintió refrescada, refiriéndose a este como un “equipo chingón”, el cual tiene como características:

(...) mucho diálogo, mucho respeto, porque había cosas en las que éramos muy diferentes, o sea un diálogo constructivo, respetuoso, muy constructivo. A mí me apasionaba Yumico, me apasiona, yo decía esa es la mejor psicóloga del equipo, de Cuidarte, ¡la mejor!... nos identificamos rápido, teníamos el mismo lenguaje (Comunicación personal, 51:05 minutos, primera parte).

A ese nivel de compromiso entre los compañeros, se le suma Juana quien describe a su equipo: “muy enfocado, tiene mucho que dar, y me gusta, me gusta su esfuerzo, me gusta trabajar con él” (Comunicación personal, 4:18 minutos, primera parte). Además, la mairina confía en su equipo, puede reconocer cuando la rebasa alguna situación y delegar a su coordinador o a sus compañeros, así lo compartió cuando le cuestioné qué hace cuando tiene una consejería difícil con la que ella no puede: “voy directamente con mi coordinador a contárselo...”

él toma decisiones. Cuando yo digo no puedo, él lo hace con ayuda de una maira” (Comunicación personal, Juana, 5:40 minutos, primera parte).

La seguridad de Juana es reflejo del establecimiento de relaciones de confianza entre los miembros del equipo; en relación con este punto Arón y Llanos (2004) señalan: “esto pasa por la generación de espacios de distensión para el equipo en áreas libres de contaminación temática que permita una interacción más libre y no relacionada solamente con temáticas de trabajo” (p. 10).

Para cerrar con las prácticas de autocuidado grupal me gustaría señalar que cuando se habla del desgaste o “truene” de un mairo o una maira, se tiende a centrar la atención en la incapacidad del educador para cuidarse o en la asociación por las condiciones laborales que ofrece a sus empleados; sin embargo, ¿qué pasa con compañeras y compañeros? Son también responsables porque producen y reproducen dinámicas grupales tóxicas en donde la escucha, el respeto, la autocrítica, el diálogo, no entran en juego.

Práctica de autocuidado institucional

En el Capítulo I mencioné el tercer nivel del autocuidado: el institucional, a este competen las prácticas que Arón y Llanos (2004) señalan como “cuidado de los equipos”:

1. Asegurar a los profesionales las condiciones mínimas de resguardo de la integridad personal en el trabajo.
2. Facilitar espacios de vaciamiento y descompresión.
3. Facilitar espacios de vaciamiento y descompresión cotidianos en relación a los casos y las problemáticas recibidas.
4. Asegurar espacios de vaciamiento y descompresión estructurados, en relación a los casos y temáticas recibidas.
5. Compartir la responsabilidad de las decisiones riesgosas que debe tomar cada miembro del equipo.
6. Compartir la responsabilidad de las acciones que ponen en riesgo la vida e integridad de los profesionales.
7. Establecimiento de las relaciones de confianza entre los miembros del equipo.
8. Estilos de liderazgo democráticos.
9. Estilos de supervisión protectores y fortalecedores de los propios recursos.
10. Fomentar la resolución no confrontacional de conflictos y diferencias.
11. Registro y visibilización de la traumatización de los equipos.
12. Apoyo de la institución para la formación continua.

13. Comunidad ideológica.
14. Consultorías profesionales.
15. Rituales de incorporación y despedida (pp. 9-11).

Para el caso de la presente investigación señalaré solo aquellas que se reflejaron en los comentarios de los entrevistados. Cabe mencionar que algunos ya fueron aludidos en el capítulo anterior, algunos síntomas presentados en el grupo entrevistado mostraron las ausencias de estas prácticas de autocuidado.

Antes apunté como supuesto la existencia de prácticas de autocuidado insuficientes en las asociaciones; esto lo confirmé específicamente con el debilitamiento de los espacios para reunirse. La saturación de sus actividades prioriza la atención directa de la comunidad, y se deja de lado el momento de reuniones. Arón y Llanos (2004) hacen una división entre estos con base en su naturaleza, se requieren según su experiencia, espacios para: el vaciamiento y la descompresión de casos cotidianos y estructurados, de resolución de conflictos y de distensión.

En MAMA existe la figura de la “reunión de equipo”, una vez por semana se reúnen para revisar pendientes, planear actividades, dar seguimiento a algún caso especial... también hay momentos para expresar sentimientos y resentimientos de mairas y mairos en relación con la vida de equipo o la carga de trabajo. Con el conocimiento previo de esto, pregunté a Juana si tenía un espacio para expresar como sentía después de tener esa consejería difícil, y su respuesta fue: “Sí, en la reunión de equipo, bueno, se hacía, se perdió porque no nos daba el tiempo” (Comunicación personal, 9:48 minutos, primera parte).

Para Paula ese momento de reunión era como un dulce de sus favoritos porque representaba un espacio de crecimiento profesional, contribuía a la comunidad de ideas y marcos teóricos respecto de los problemas que debían enfrentarse (Arón y Llanos, 2004). Sus palabras textuales fueron:

La reunión semanal de mairos era sumamente rica, apasionante, a mí me fascinaba, era como un dulce, un dulce, un dulce, como los tamarindos que me gustan. Mira, yo estudiante de sociología, estaba por ejemplo con el rollo de investigación, con estadística como materia. La currícula de sociología nomás para explicarte rápido acababa de cambiar, habían quitado la currícula dura del marxismo, y estaban con una nueva a la que le habían hecho modificaciones. La primera parte era de la microsociología, la rayita ligera de la psicología social y la sociología, para mí fue sumamente rico porque estaba aplicando lo que veía en la escuela en el trabajo. Las investigaciones de la escuela las hacía en CNT (Comunicación personal, Paula, 47:25 minutos, tercera parte).

Años después de salir, Paula regresa a la institución para sistematizar procedimientos y rituales, como su trabajo se desarrollaba en gran medida en soledad, se contemplaron tres reuniones para compartir y retroalimentar sus avances por mairas y mairos, pero la dificultad de reunirse obligó a integrar en una sola el contenido de las tres reuniones que se necesitaban:

Se suponía que iban a ser tres reuniones, pero no se pudo, entonces se hizo una, lo que se tenía que hacer en tres se compactó en una. Ellos tenían que leer antes para poder retroalimentar, entonces el mairo lo cortó, entonces fue como presentarles el esqueleto de los manuales para que conocieran y revisarán las cosas generales en una tabla. Y bueno, la retroalimentación a esa escala fue muy poquita, fueron muy pocos los aportes que se recibieron. Pero la reunión fue muy bonita, fueron mairos y maestros y tenían mucho tiempo sin reunirse, mucho, muchos meses. Fue una reunión productiva, organizada, rica... (Comunicación personal, 17:42 minutos, primera parte).

A pesar de la apretada reunión, Paula cierra comentando que fue bonita porque mairas y mairos, tenían mucho sin verse. Y es que los momentos de encuentro favorecen la conversación informal entre compañeros, el intercambio de experiencias o simplemente conocerse.

Otra de las prácticas institucionales es en relación con lo que ya se mencionó antes, los rituales de ingreso y salida. Una lección aprendida en el CODENI es que la incorporación de mairos y mairas se haga junto con el educador que se va, así lo cuenta Carmen:

Los veo en el CODENI, tratamos de cuidar mucho eso, cuando contratamos a un educador, siempre le pedimos que nos dé un tiempo para manejar adecuadamente la despedida, la salida y la integración de la nueva persona, intentamos por lo menos, tener una quincena de acompañamiento, que estén los dos, que se estén presentando acompañando, y lo demás (Comunicación personal, 22:50 minutos, grabación única).

Además, para que la salida sea lo menos agresiva, se cuida que mairas y mairos sientan la confianza y la tranquilidad de que independientemente de las decisiones que le lleven a renunciar, siempre contará con la liquidación correspondiente:

¿Cómo hacen la despedida ustedes, además de darles esos quince días en que están juntos? En cuanto toma la decisión el mairo o la maira de irse, le

avisamos a la población de inmediato para que vayan manejando su proceso, y para que ellos tengan tiempo de hablar con cada quien las razones de porque se van a ir, y que es una decisión sana. Ahí en el CODENI otra cosa que se cambió de MAMA es que tienes todas la prestaciones de ley, todo está muy ético de como manejamos las despedidas, entonces, evitamos esa situación de que: “ay no, si les digo que me voy a ir, pues ya no me van a pagar, o voy a perder mi parte proporcional de aguinaldo”, y así, entonces desde que regresé limpié casa del abandono y todas la salidas han sido muy sanas, afortunadamente hemos tenido la oportunidad de que en las reuniones de padres de familia, así como en las asambleas de MAMA, que el mismo mairo le diga a la población porque se va y qué va a pasar, la bronca es que todos dicen: “ay, voy a seguir viniendo como voluntario”, y nunca pasa. Y siempre digo: “ni menciones eso, si regresas aquí tienes tu casa, bienvenido, pero ni plantees esa expectativa con la población, porque te van a estar esperando y eso no se vale” (Comunicación personal, Carmen, 23:50 minutos, grabación única).

Se cuida también que la comunidad no alimente las expectativas del regreso de su mairo o maira, aunque se dejan abiertas las puertas de la asociación para ser visitada o para reingresar. En el CODENI se ha establecido como prioridad la comunicación clara entre mairos y mairas, dirección y consejo, Carmen así lo declara:

Lo más importante es que seamos derechos, la transparencia, que ustedes vean todas las cuentas, todos los salarios, todo lo que entra y sale del CODENI, para que vean que nadie se está haciendo rico con eso, todo lo que se pueda subir los sueldos en el momento que se puede, estoy de acuerdísimo, ningún educador debería estar ganando menos de 15 000 pesos al mes... (Comunicación personal, 27:03 minutos, grabación única).

La citada prioridad es resultado de una reconfiguración del equipo de mairos y mairas, después de una serie de malos entendidos y roces que los llevaron a establecer acuerdos beneficiosos para todas las partes, a esta medida Arón y Llanos (2004, p. 10) la llamaron “fomentar la resolución no confrontacional de conflictos y diferencias”, y la justifican porque el desarrollo de estrategias constructivas de abordaje de conflictos genera climas protegidos en los cuales pueden ventilarse los desacuerdos, y abrirse destrezas de negociación, consenso y respeto por las diferencias. Este es el proceso que vivió el equipo:

¿Cómo crees que la garantía de seguridad social que le das a tu equipo, que le diste a tu equipo en el CODENI mejora su desempeño como mairos? Siempre vemos, lo que nosotros vemos es que uno de los principales problemas que tenemos es el abandono del mairo del puesto, que ya sabes el desgaste psicológico, es un puesto muy cargado emocionalmente porque a pesar que le damos todas las prestaciones de ley con sus sueldos nunca van a ser ricos, no hay tanta, bueno, sí hay oportunidad de crecimiento y hemos apuntado meter eso también. Por ejemplo, la coordinación operativa es un puesto rotativo que dura dos años, este; entonces Felipe estaba en ese puesto, estuvo dos años y subió a la dirección, entonces nos hemos dado cuenta que es mucho mejor las direcciones, las coordinaciones tengan alguien desde dentro y no gente de fuera, porque nunca hemos tenido éxito de otra forma (Comunicación personal, Carmen, 26:42 minutos, grabación única).

¿Y esta rotación por qué la deciden? Yo la planteé de dos años cuando regresé de directora porque el barco estaba hundiéndose porque cuando regresé dije: “bueno, vamos a cerrar el CODENI”. Entonces unos educadores se acercaron conmigo y me dijeron: “que, sí lo podemos salvar, que hay que sacar algunas manzanas podridas pero que ya, cuentas con un buen equipo, con nuestro compromiso” (Comunicación personal, Carmen, 27:03 minutos, grabación única).

Una aportación a estas medidas de autocuidado institucional es el aprendizaje que se dio en CODENI. Para ellos es una fortaleza que el mairo, la maira tengan oportunidades de crecimiento en la asociación, ya que permite a los educadores elaborar un proyecto de vida dentro y no en otros espacios.

Por su parte, en MAMA también se rescatan las reuniones para coordinadores, para la asociación el mairo y la maira con funciones de coordinación requiere de otras instancias de contención, retroalimentación y reflexión, por lo menos así lo comenta Paula:

Las reuniones de los viernes estaban por escrito, cuando está por escrito quien lo agarra lo puede transmitir, entonces esos muchos años de trabajo de mi esposo y compañero como DEFI, y Frida (...) pues fue súper riquísimo, se hicieron reuniones con los coordinadores, en la etapa en la que había muchos coordinadores de todos los programas, estaba el coordinador de Trabajo de Calle, de Casa del Niño Trabajador, de A toda madre, del refugio, de la Casa Grande, y de la escuela de MAMA, más el DEFI, más la administración. En esas reuniones se profundizó el rollo de los cinco amores, de las líneas de acción y de formación, toda esa veta riquísima de los ambientes sanos, la atención individual que fueron completando la visión, el proceso, la pedagogía de MAMA (Comunicación personal, 37:49 minutos, primera parte).

Conclusiones

Existe una estrecha relación entre el ejercicio reflexivo, la agencia y la toma de conciencia respecto de los efectos de no cuidarse, no solo desde las afectaciones a su salud, también de las que trae para NNA, compañeros y familiares. Aunque el mairo y las mairas sean conscientes de la carga emocional de ser educador o de que el ritmo que llevan no les permitirá tener una larga vida laboral, no basta para implementar medidas de autocuidado, es necesario que la reflexividad les exija una toma de decisiones consciente sobre efectos (negativos o positivos) para poner todos sus saberes, talentos y habilidades a favor de ello.

Las siete dimensiones que se señalaron: corporalidad, historia, contexto, modos de sentir, pensar, actuar y relacionarse (Secretaría Ejecutiva del Sistema de Protección Social, 2015), crean una visión integral de lo que implica ser un agente de autocuidado.

Las dimensiones antes mencionadas confirman también el supuesto número 3: “a mayor capacidad de autocuidado, es mayor la posibilidad de generar ambientes resilientes”. Aunque la resiliencia se teje y se anuda en un contexto social, involucra también los procesos internos de las personas, como la autoestima, el autoconcepto, el autocontrol, entre otros; he ahí lo complicado del concepto. En este sentido Tobón (s.f.) hace su aporte comentando que “se esperaría que cuando la persona logre la aceptación de la propia individualidad, la autonomía y la independencia, haya introyectado el comportamiento de autocuidado” (p. 6).

Un mairo o maira como señaló Carmen durante su entrevista, debe buscar su resiliencia, conocerse, preguntarse, superar no solo sus adversidades, sino estar en posición de apoyar a sus NNA en el proceso de encontrarse y desarrollarla en ellos mismos.

Respecto del objetivo particular 2: “¿Qué es el autocuidado para las y los mairas?”, el grupo entrevistado lo definió desde cuestiones superficiales como el “cuidado de la imagen del mairo”, hasta mencionar la integración de elementos físicos y el alma para estar bien consigo mismo y su entorno. Esto prueba que hay nociones básicas del concepto en los educadores, y, sobre todo, el reconocimiento de los riesgos y los efectos de no cuidarse, incluso, en el Capítulo IV llaman “el síndrome del mairo cansado” a un conjunto de características tales como: faltar, gritar a los niños, inventar enfermedades y llegar tarde; estas son el claro producto del cansancio que provocaban la saturación de actividades.

En relación con la trayectoria laboral, las mairas y el mairo por lo menos estuvieron en dos asociaciones y/o instituciones, esta condición les permitió

nutrir la reflexión sobre su práctica, comparar modelos de atención, ser parte de otros equipos, asumir los retos de otras misiones; empoderaron de alguna forma al grupo. En sus relatos pueden observarse frases como: “ahora sé que eso no se hace”, “Me sentí refrescada, oxigenada”, “fue una experiencia chidísima”.

Si bien las mairas y el mairo no entraron todos con una carrera universitaria, lo hicieron en el transcurso o después de ser educadores, incluso se gestionaron esos espacios de formación con cursos y diplomados; esto es muestra de cómo la profesionalización no solo favorece la reflexión de la práctica y el entendimiento del grupo atendido, también genera la permanencia de educadores; por ejemplo, Paula sale de MAMA cuando esta no le ofrecía más ese espacio.

Los relatos de las mairas y el mairo reflejan como de las prácticas de autocuidado, las más débiles son las institucionales, sin dejar de ver lo que corresponde a cada quien sobre el tema. Es importante tomar en consideración lo que señala Luz al cierre de su entrevista:

¿Cómo crees que se pueda resolver, aminorar, no sé, el verbo que tú quieras, esta situación? ¿El síndrome del mairo cansado? Teniendo más personal, en el rancho éramos cuatro mairos, trabajábamos de 12:00 del día a 8:00 de la noche. Y una vez a la semana, había uno que llegaba a las 9:00 y se iba a las 6:00, algo así, y decías: “que me toca esta semana porque me quiero ir temprano”, nunca te ibas temprano, había veces que esperabas a los mairos de las 8:00 para no irte sola. Ah, porque el traslado, además, era peligroso, ¿no? Claro, imagínate, éramos cuatro mairos, trabajando de 12:00 del día a 8:00 de la noche, y había un mairo de tres días, que era César. **¿Y a eso le sumas el traslado del rancho a tu casa?** Yo hacía dos horas de mi casa al rancho. **¿Tenías que salir a las 10:00 de la mañana?** Sí, y llegaba a la casa a las 10:00 de la noche. Y te tocaba una vez al mes dormir los domingos ahí, hacer jornada dominical, que era llegar a las 10:00 de la mañana del domingo y salir a las 9:00 de la mañana del lunes, y en eso, le agradezco a Ricardito, porque él me dijo mi primera jornada: “yo a usted maira, no le voy hacer nada, es más, en mi jornada nada va a pasar, porque me cae bien y usted me cuida, y yo la voy a cuidar”. Jamás me pasó nada en mi jornada, jamás, nunca. Mis jornadas, mis jornadas dominicales quedaron en blanco (Comunicación personal, 59:93 minutos, segunda parte).

Por último, en la Figura 14 integro las principales prácticas de autocuidado que propongo para los educadores populares después de analizar cada uno de

sus relatos. En ella se pueden observar también qué elementos desgastantes se pueden superar de implementarse en las asociaciones y/o instituciones. Para mayor entendimiento antes explico cada una.

Generar espacios para la reflexión, el vaciamiento y la integración/recreación

Es importante que las asociaciones y/o instituciones distingan el espíritu de cada uno de estos; es decir, la reunión, el encuentro, la actividad debe contar con un encuadre sano que guíe al educador al objetivo del mismo, sobre todo para que el vaciamiento se realice “en donde se debe hacer”.

Como mencionaron antes las mairas en las reuniones se tocaban distintos puntos, dando prioridad siempre a temas que tienen que ver con la cotidianidad, y descuidando aspectos que parecen superficiales como la integración o la recreación.

La implementación de esta medida de autocuidado contribuirá a superar síntomas de desgaste profesional como: contaminación de redes de apoyo, inseguridad sobre el manejo de casos especiales, molestias, roces y malos entendidos entre compañeros.

Crecimiento profesional

Esta medida la pienso desde la capacitación y entrenamiento que se ofrece al principio a todo mairo o maira de nuevo ingreso, hasta un plan de capacitación para actualizarse sobre temas, herramientas, manejos, etcétera.

Considero también el aprendizaje del CODENI sobre la rotación de puestos; es importante que los educadores tengan claro, a qué y cómo pueden aspirar dentro de la asociación y/o institución.

Con esta práctica de autocuidado específicamente se podrán superar los efectos del desgaste que guarden relación con el abandono del trabajo o la insatisfacción laboral. Además, en conjunción con la siguiente medida de autocuidado (seguridad social), las mairas y los mairos podrán crear un proyecto de vida dentro de la asociación, y así reducir la rotación de personal.

Seguridad social

En esta medida contemplo: un sueldo digno, que permita cubrir necesidades básicas, ahorrar, pagar la atención terapéutica, salir de paseo y prever el servicio médico; por lo menos dos periodos vacacionales que permitan “refrescar” y tomar distancia de la dinámica desgastante.

Esta medida es un tema por demás escabroso, porque: ¿cuánto es un sueldo digno?, ¿los 15 000 pesos mensuales que sugirieron Carmen y Luz, alcanzan

para cubrir lo antes mencionado?, ¿cómo sacar a directivos o patronatos del discurso de “no hay dinero para salarios de personal”? Y es que en este punto se involucra también a quien financia a organizaciones y/o instituciones, por ejemplo: el financiamiento de proyectos ya sea de convocatorias públicas o privadas, contemplan la figura de “honorarios”, profesionales independientes que participen en el proyecto por algunos meses, a lo mucho un año pero, ¿qué pasa después?, ¿de dónde se cubre lo demás (vacaciones, seguro médico, liquidación, aguinaldo)?

En cuanto al punto anterior considero importante llevar la discusión a otros escenarios tales como: foros sobre las problemáticas de NNA en situación de calle; fundaciones nacionales e internacionales, instituciones de gobierno federales, estatales y municipales que otorguen recursos a través de convocatorias, entre otros.

Mientras esto pasa, las organizaciones pueden establecer negociaciones con educadoras y educadores, sobre qué es un salario digno; qué prestaciones pueden garantizarse sin que esto implique un gasto económico para la organización (como gestiones para la salud o la educación, días de descanso, reducción de la jornada laboral, etcétera); compartir sobre el plan de finanzas anual, para que estén informados y en la medida de lo posible, de acuerdo en cómo y en qué se van a invertir los ingresos o cómo generar recursos.

Llevar a la práctica esta medida de autocuidado facilitará que se reduzcan, o en el mejor de los casos, se eliminen los síntomas del cansancio, los gritos, las faltas, enfermedades como la gastritis, colitis o dolores de cabeza.

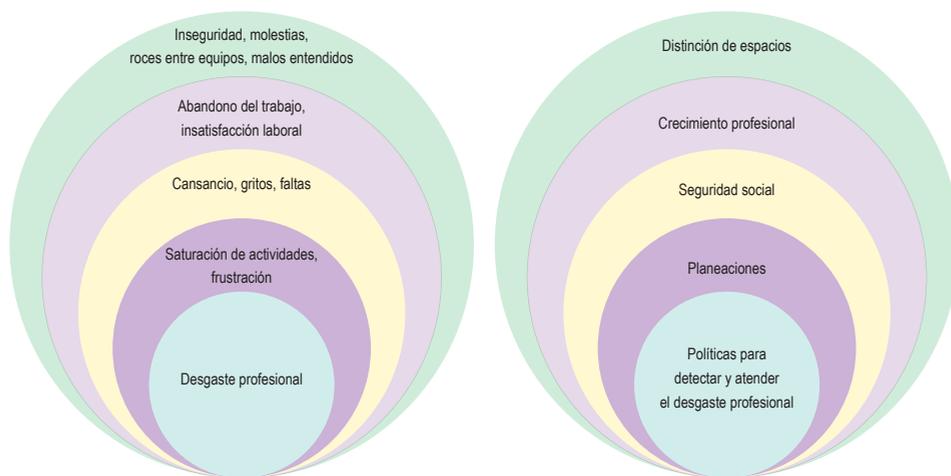
Planeaciones

Trazar en conjunto (administración, equipo operativo, dirección, patronato) los objetivos anuales, favorece el trabajo en equipo, la distribución justa de actividades, el reconocimiento de lo que hacen “los otros”, además de ajustar las expectativas de lo que sí se puede hacer y lo que no. Con ello es posible ayudar a superar los elementos desgastantes de la saturación de actividades y la frustración.

Políticas para detectar y atender el desgaste profesional

El reconocimiento de este síndrome, permite que se esté en condiciones de hablarlo de manera natural, sin la autoinculpación y el secretismo, además refleja la preocupación institucional de las asociaciones y/o instituciones por su gente.

Figura 14
Autocuidado para educadores populares



CONCLUSIONES GENERALES

En resumen, cada uno de los puntos tratados en los diferentes capítulos me permite señalar las siguientes conclusiones generales.

A pesar de la naturaleza desgastante que se describió en el Capítulo II, las mairas y el mairo sufrieron de otros elementos “quemantes”, los cuales tienen que ver con las condiciones de trabajo que se generan en las asociaciones y/o instituciones. Traduzco estas condiciones en ambientes inseguros en donde imperan los conflictos, la saturación de actividades, la carencia de espacios para el encuentro, la reflexión y la integración. En otras palabras, las prácticas de autocuidado han recaído solo en el educador, sin tomar en cuenta las dimensiones grupales e institucionales.

En este sentido, conviene tomar en consideración las siguientes sugerencias:

- Mejorar las prácticas que las mairas y el mairo han realizado de manera reaccionaria: los paseos familiares, los momentos de “escape”, los espacios para descansar, la escritura, el apoyo terapéutico, la prioridad de la salud y la profesionalización. Al darle una intención a estas destrezas se podrá contribuir a mejorar su capacidad de agencia de autocuidado.
- Experimentar otras prácticas individuales como: las actividades físicas y artísticas, hábitos alimenticios sanos, el registro *oportuno* de malestares y el ejercicio de la reflexividad sobre el autocuidado. Esto exige un ejercicio de ensayo y error en donde los educadores prueben “qué les funciona y qué no”; implica el desarrollo de las siete dimensiones ya mencionadas.
- Establecer como una prioridad institucional la detección-atención del desgaste profesional y la promoción de autocuidado a través de grupos de discusión del tema, campañas informativas y el establecimiento de políticas de autocuidado.

En el Capítulo IV señalé las diferencias entre las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones de gobierno respecto de la promoción de autocui-

dado; cabe mencionar que a pesar de estas, ambos espacios tienen un área de oportunidad para implementar buenas prácticas de autocuidado similares.

Para ilustrar el párrafo anterior y sin dejar de ver el contexto de los educadores populares en el Estado, sugiero tomar en consideración:

- Las buenas prácticas que comparten en la *Guía para la Reflexividad y el Autocuidado*, dirigida a profesionales y educadores de equipos psicosociales de los programas del Sistema de Protección Social Chile Solidario. Las siete prácticas presentadas en la guía son de distintas municipalidades de Chile: cuatro de instituciones de gobierno y tres de organizaciones no gubernamentales (ONG). En resumen, los programas contienen espacios semanales para la reflexión, la “camaradería” y la contención. Esto prueba que independientemente del lugar de trabajo, las necesidades de educadoras y educadores, son las mismas: el reconocimiento de los riesgos, los momentos programados para la contención, la integración y el intercambio de experiencias. Los programas fueron: “Cuidándome, cuido a otros” (Calera de Tango); “Organización y autocuidado de equipo” (La Unión); “Autocuidado en la UIF de San Carlos” (San Carlos); “Nuestro compromiso: Un aporte a la calidad de nuestro trabajo” (Retiro). Y las organizaciones: Fundación Gente de la Calle, Corporación Moviliza y Equipo SEDEJ (Secretaría Ejecutiva del Sistema de Protección Social, 2015).
- Los cuatro modelos de autocuidado que desarrollan Morales y Lira (2000; en Santana, 2007): “Reivindicación institucional”, “Identidad social”, “Impacto emocional” y “Sociabilidad”. Si bien, no coincido con la separación que hacen los autores, sí creo que el conjunto de estos cuatro modelos puede ser una base para que las OSC e instituciones de gobierno diseñen uno que responda a las necesidades de sus equipos de trabajo.

La implementación de medidas de autocuidado como traté de mostrar a lo largo del texto es una inversión beneficiosa para muchos: educadoras y educadores, OSC, las instituciones de gobierno y, sobre todo, para NNA en situación de calle.

En el Capítulo I aseguré que el desarrollo social y el autocuidado se enlazaban por ser un derecho, una necesidad humana, ahora completo esa idea con la certeza de que el desarrollo social, como un proceso detonador de oportunidades, debe cuidar primero a los NNA, independientemente de la condición de vulnerabilidad en la que se encuentren. Y ese “cuidar” se traduce en la implementación de medidas de autocuidado para quienes los atiendan.

Cierro este apartado con tres principios para cuidadores recomendados en la película *The Fundamentals of Caring*, si bien la atención y cuidados que se brindan no son iguales, si la naturaleza desgastante que comparten:

- No puedo cuidar a otro, a menos que primero me cuide a mí mismo.
- Mis necesidades son iguales que las necesidades de la persona que cuido.
- Cuidar es difícil, solo puedo hacer mi mejor esfuerzo y mantener una actitud positiva (Burnett, 2016, 1:34 minutos).

ANEXO 1

Hoja informativa MAMA A. C.

Movimiento de Apoyo a Menores Abandonados, A. C.

*Somos una promesa, somos una realidad...
que cobija, da sosiego, cura, alimenta y educa*

MAMA A. C. es una organización civil sin fines de lucro, apartidista y laica que se preocupa por la injusticia y la marginación que viven muchos seres humanos, especialmente los niños, niñas y adolescentes que viven o trabajan en la calle.

Desde 1988 MAMA ha sido un hogar de puertas abiertas para todos aquellos que han buscado caminar con honestidad, energía, compromiso, capacidades y talentos en favor de niñas, niños, adolescentes que viven, trabajan o acompañan en la calle.

A lo largo de 26 años han trabajado con la misión de defender, proteger y mejorar las vidas de niños, niñas y adolescentes en situación de calle a través de programas de promoción educativa y asistencia. Sus objetivos son:

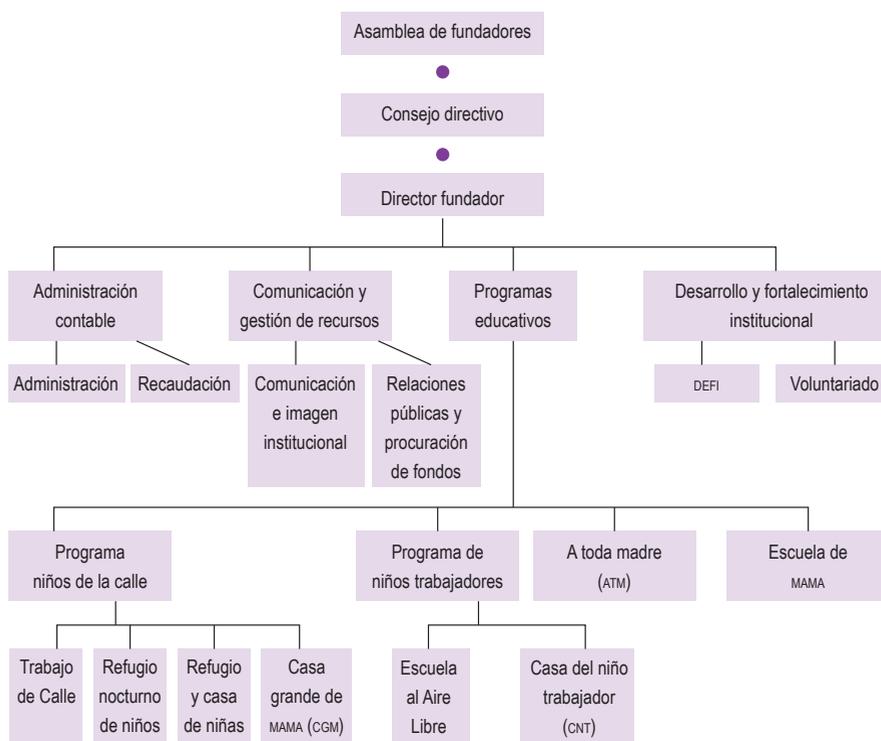
1. Promover y desarrollar acciones de solidaridad y educación a favor de los niños y niñas marginados, especialmente de las llamadas **poblaciones infantiles callejeras**.
2. Ser centro promotor de defensa de los derechos de niños y niñas, basados en la Convención de los Derechos del Niño, aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 20 de noviembre de 1989.
3. Constituir un Centro de Investigación y Documentación especializado en temas referidos a la niñez marginada.
4. Crear comités de apoyo a favor de las **poblaciones infantiles callejeras**.
5. Ser gestores de oportunidades sociales a favor de la infancia en áreas fundamentales como son: la salud, la alimentación, la educación y la vivienda.

6. Diseñar y operar programas alternativos a favor de niños, niñas y adolescentes.
7. Desarrollar una labor permanente de divulgación sobre la problemática de la niñez marginada.
8. Generar acciones que construyan esperanza y futuro para la infancia marginada, especialmente para los niños y niñas que viven y/o trabajan en la calle.

Su equipo de trabajo se organiza según la información que se presenta en el organigrama que más adelante señalo. Antes, cabe mencionar que en el mundo de las asociaciones civiles la cobertura y el número de las acciones se reducen por sus ingresos económicos. Esta situación mantiene en estado de “espera” algunos programas como: Refugio nocturno de niños y el de niñas. Otros como Trabajo de Calle, Escuela al Aire Libre y Desarrollo y Fortalecimiento Institucional, redujeron su equipo y atención considerablemente. En la Figura A1 no se reflejan otro tipo de proyectos en los que la asociación también tiene amplia experiencia: El Museo Itinerante de los Derechos de los Niños y el Proyecto ComPaz (de las lecciones de MAMA para la No-violencia y la Paz).

Figura A1

Organigrama del Movimiento de Apoyo a Menores Abandonados



Fuente: MAMA (2013).

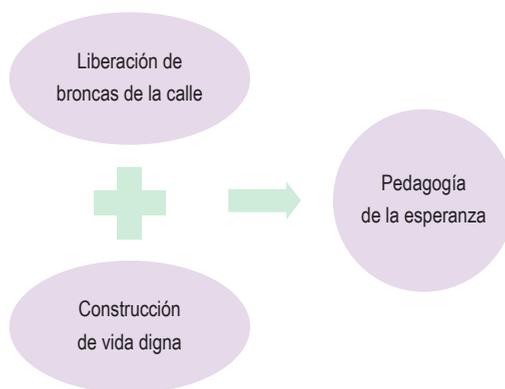
Las lecciones de MAMA

La pedagogía liberadora de la asociación consiste en un delicado trabajo educativo constructor de esperanza y vida nueva. Entiéndase por esta última, como vida digna, basada en la restitución de derechos, generación de oportunidades y el desarrollo de autoestima de los niños, niñas y adolescentes sujetos de su atención.

Bajo la creencia de que la justicia debe ser para todos y no una experiencia de algunos grupos reducidos es que su tarea diaria es generar procesos de enseñanza y aprendizaje en donde las niñas y los niños se concienticen y aprendan a tomar decisiones para mejorar su vida. Esto se traduce en sus ejes de acción: liberación de broncas de la calle y construcción de Vida Digna.

Figura A2

Ejes de acción del Movimiento de Apoyo a Menores Abandonados



Fuente: MAMA (2013).

El uso del lenguaje como herramienta educativa

Conceptos como organización, toma de conciencia, lucha, máximo esfuerzo, participación infantil, reflexión, autogobierno, solidaridad, decisiones inteligentes y comunidad, son el común denominador que responde a otros como: vida vieja, broncas de la calle (robo, mendicidad, prostitución, drogas y violencia) decisiones gueysonas e ignorancia.

De manera particular, tienen consignas que pretenden motivar, apapachar, impulsar y promover el protagonismo de su gente, por ejemplo:

- ¡Camina más fuerte, vuela más alto!
- ¡Todo en la vida cuesta, lo que quieras gánatelo!
- ¡MAMA será generosa con los generosos, y tacaña con los tacaños!
- ¡Si te piden un paro, haz dos!

- ¡Para cambiar al mundo, cambio yo, cambio hoy!
- ¡Decisiones inteligentes, siempre; decisiones gueysonas, nunca!
- ¡Sí quiero, sí puedo, sí voy a poder!
- ¡Tomo siempre la mejor decisión para que mi vida cambie y sea mejor!

Mairas y mairos aprovechan cada momento para educar-educarse; las consignas quedan grabadas en la mente y el corazón de adultos y niños, gracias a la capacidad que se ha tenido para integrarlas en la cotidianidad de sus actividades y al grado de reflexión que se intenciona en tres dimensiones de atención: individual, grupal y comunitario.

Ambientes sanos-ritualizados

En MAMA las actividades cotidianas como: el juego, la comida, la formación, la consejería y las tareas de bienestar común están amorosamente organizadas bajo la lógica del ritual; es decir, cada una tiene reglas que favorecen un ambiente de fraternidad, respeto, reconocimiento, confianza, diálogo, cooperación y amistad.

Para el momento del juego, se promueve la organización y el respeto por las reglas para el bien común, si bien el mairo o la maira no están dentro del mismo, cuidan y motivan desde fuera, apoyando en la resolución de conflictos en caso de existir. Se abren opciones, para que simultáneamente se desarrollen juegos de mesa, fútbol, la sogá, las escondidas. Es también perfecto para procurar la vida comunitaria.

El momento de la comida se aprovecha para encontrar calma, dar gracias, servir a los demás y nutrir el cuerpo, lo primero que se organiza es “el silencio”, una vez serenos, cuando solo pueden escucharse a ellos mismos, se hace la oración: “gracias dios, gracias vida, gracias MAMA por estos alimentos que vamos a recibir, bendícelos y dáselos a los que más lo necesiten, y a los que los tenemos que no lo desperdiciemos, amen... ¡Gracias equipo cocina!”. Y así, cada una de las actividades se llena de la vida de MAMA.

Además, se tienen otros rituales, algunos forman parte de un evento comunitario, otros son para despedir, crear soluciones colectivas ante alguna problemática o reconocer a niños, niñas, adolescentes, mairos, voluntarios, maestros o bienhechores por alguna meta alcanzada.

ANEXO 2

A mi MAMA con cariño y respeto

A mi MAMA A. C. con cariño y respeto: ¿Qué le pasó a mi equipo?

Coordinación

Mala comunicación, al principio dejamos pasar omisiones o malos entendidos, molestias entre el equipo y la coordinadora, esto por estar en el proceso de conocernos, no le dimos prioridad, tiempo después no creamos las condiciones para retroalimentar o manifestar dichas molestias. Los momentos de “sentimientos” en las reuniones se hicieron tensos, muy pausados, incómodos, yo llegué a sentirlos como inútiles y obligatorios.

Las debilidades de la coordinadora se vuelven más evidentes:

- Poca habilidad para delegar responsabilidades, no se siente la confianza en el equipo.
- Las retroalimentaciones son malas, se hacen tarde, cargadas de sentimientos, fuera de lugar.
- El control de agenda es deficiente, en varias ocasiones se llega a la reunión de equipo sin orden del día, y sin ser puntuales. Esto hace que el seguimiento de acuerdos no se dé.
- No hay claridad para dar instrucciones o para delegar.
- Pierde autoridad frente al equipo, es notable su cansancio y estrés.
- No hace la diferencia entre amistad y labor, por eso creo que le costaba trabajo hacer las retroalimentaciones, perdía objetividad.
- No capacidad de reconocimiento de errores.

En la planeación operativa de 2007, Carlos Javier y yo creímos que se daba un paso importante para resolver los problemas del equipo, por lo menos se reconocía el problema y se daba un espacio para hablarlo. En dicha reunión

hablamos todos, hicimos propuestas para mejorar las condiciones, pero la postura de mi coordinadora era: “las cosas no se resuelven con magia”, me dio la impresión de que no dijo mucho, que solo escuchaba.

La coordinadora entró en una gran crisis en donde el equipo no era la causa principal, no la tronamos nosotros, yo lo veo como un proceso natural, son muchos años como coordinadora, se desgastó y no fue capaz de admitirlo. A principios de 2007 llegó a faltar al trabajo por tres días, dijo estar enferma pero unos días antes tuvo una discusión con mairo Pedro, el primer día que faltó nadie sabía en donde estaba, y habló a CNT fingiendo ser una tía de Valentín, nosotros la cubrimos, porque aun a pesar de las diferencias entre el equipo y la coordinación por nuestra parte había cariño y tratamos de cuidarla hasta el final, hasta que pudimos.

A fines de 2007 transmitía su tensión y preocupación por los proyectos de SEDESOL e INDESOL, daba la impresión de hacer de más para apoyar a su esposo. Si no podía con su trabajo de coordinadora, ¿por qué querer hacer más?

Refundación del programa

Poca claridad con Trabajo de Calle, en un principio se pretendió hacer lo mismo en menos horas y con menos personal. Yo seguía en el recuerdo de lo que antes era el TDC, y con mucha dificultad para renunciar a eso. Y la coordinadora no tenía la visión completa del programa, ni el tiempo y energía para atenderlo.

El que la coordinadora atendiera ATM, cambio la atención que se hacía a las mamás, no se miraba la complicidad de la madre con el proceso del chavo, era otro chavo más.

Durante tres años fuimos y venimos entre CNT como prioridad y TDC, a principios de 2007, calle era la prioridad, y a mediados del año la asistencia a CNT disminuyó por lo que calle pasa a segundo plano y, cuando se aprueba el proyecto de SEDESOL, ATM es primero, CNT va en segundo y en TDC no se hace nada.

Ahora entiendo la palabra soberbia, quisimos seguir haciendo lo mismo y mejor, creyendo que nuestros problemas de integración no importaban, que podíamos con todo sin ayuda, el tiempo terminó por demostrarnos que estábamos equivocados.

Institución

Se entra a una etapa de “producir información” pero no se toman decisiones para reorganizar la práctica ni para capacitar.

La captura de recursos es a través de los proyectos de SEDESOL e INDESOL, dos proyectos que al interior del equipo saturaron de actividades, tensionaron y causaron molestias porque dos educadores entramos en el régimen de hono-

rarios, nos metimos a algo que no sabíamos con claridad que implicaciones tendría, la consigna era ayuda a MAMA y le entramos. Dijeron que no tendríamos que facturar y al final resultó que sí, además la entrega de cheques en varias ocasiones se vio retrasada. A dos semanas que salgo no tengo en mis manos los recibos de honorarios que les entregue en enero, y me genera incertidumbre, con mi situación fiscal.

Los movimientos que se hacían para rendir cuentas causan roces, incomodidades y molestias, me daba la sensación de estar mintiendo, cuando no era cierto, además las visitas de supervisión nos pusieron a la defensiva.

Nos sentimos exigidos a más, pero ante carencias del equipo no somos una prioridad, la administración fue lenta para que nuestras necesidades técnicas se cubrieran. Las reuniones de los mairos por la no experiencia de Luna, queda en manos del mairo Pedro, lo cual implica más trabajo para él.

Veo a cada espacio enrollados en sus agendas, no se intencionan momentos de encuentro e integración, por lo que hay distancia y roces entre los equipos.

En las últimas fechas me sentí descuidada, no se realizó una posada de adultos y pareció no importar, no festejo de cumpleaños, no entrega de despensas y realizar un paseo de mairos resulta casi imposible.

Dirección

La dirección se satura de actividades, está en todo y se vuelve poco paciente, con poca capacidad de escucha, irritable y sin la capacidad de detectar problemas en los equipos y resolverlos. El cargo de director lo pone a la defensiva respecto de la Casa Grande.

Antes me sentía más enterada de la situación de la institución, se nos informaba de manera formal la situación financiera, hoy se hace informalmente, solo sé “que no hay dinero”.

Mi situación personal

Durante un tiempo me sentí dividida entre TDC y CNT, no tuve la capacidad para hacer el corte y renunciar a actividades que ya no podía realizar en calle.

Preocupación económica, mis dos hermanos se vienen a vivir conmigo y pasan meses para que encuentren trabajo y, me toca sostener económicamente. Me cambié en dos ocasiones de casa y, por último, me titulé.

Mis sentimientos en los últimos meses antes de mi salida

Coraje, ¿por qué ser yo la responsable del trueno de la coordinadora?, cada quien es responsable de su proceso, y me parece infantil e inmaduro culpar a los demás por su situación.

Cansada de imprudencias, de disculpar y ser comprensiva, ¿por qué culparme por la actitud de Esteban?

En una de las últimas reuniones, Pedro pidió *el plus* por la institución que tanto amamos, y yo lo intenté, hice lo que en mis manos estuvo por entregar cuentas claras, pero siento que no se valoró, las reuniones para entregar la información fue a quema ropa. Me sentía presionada a irme antes de mi fecha, como si estorbara.

Confundida y triste, no hay claridad en quien me supla, ¿y mis chavos? No creo que la coordinadora sea la indicada, se le ve cansada, irritable y saturada de actividades.

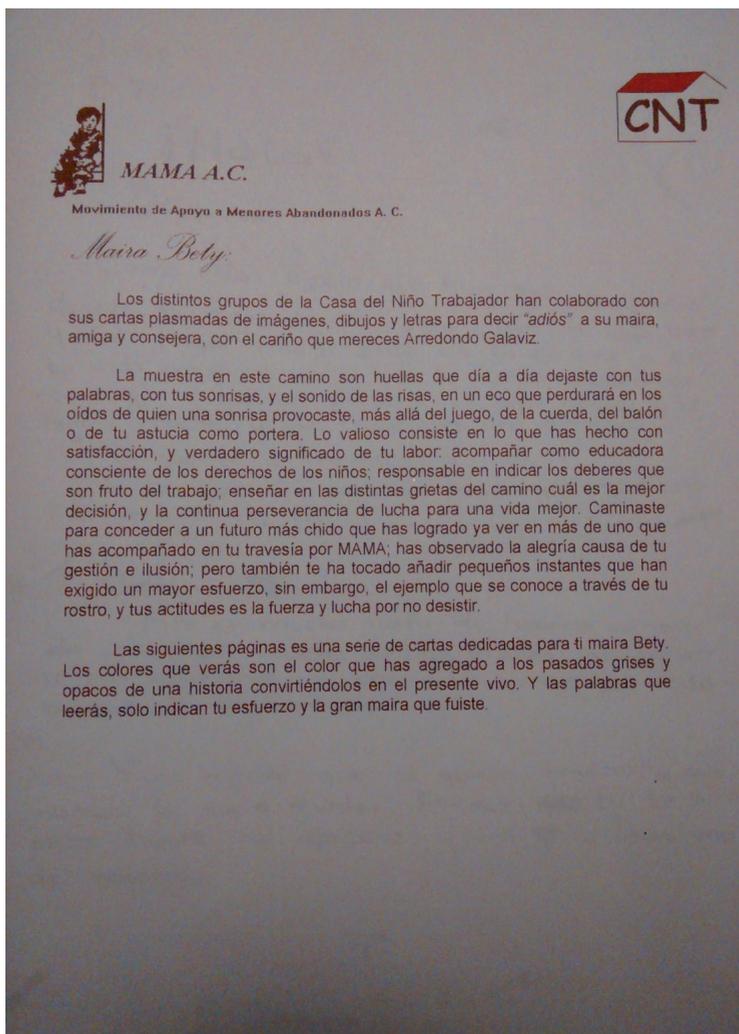
Traicionera, deja abajo, no hay claridad de lo que va pasar en la que por tres años fue mi casa y dejarla así me hace sentir culpable y al mismo tiempo tengo la claridad de que es necesario que salga.

Beatriz Eudalia Arredondo Galaviz

Agosto de 2008

ANEXO 3

Carta de despedida



ANEXO 4

Hoja informativa de Save the Children, Jalisco¹

Save the Children, Jalisco

Una organización en la que puedes confiar

Save the Children surgió hace más de 90 años como una respuesta humanitaria después de la Primera Guerra Mundial, cuando su fundadora, Eglantyne Jebb, se dio a la tarea de consolidar un equipo multidisciplinario de expertos para trabajar a favor de los niñas y niños afectados por el conflicto.

Desde entonces se ha convertido en uno de los movimientos independientes más grande del mundo a favor de las niñas y niños. Está presente en más de 120 países y su misión es inspirar avances en la forma en la que el mundo trata a las niñas, niños, adolescentes para lograr un cambio inmediato y duradero en sus vidas.

En tanto, su visión es lograr un mundo en donde cada uno de los niños y las niñas tenga el derecho a la supervivencia, a la protección, al desarrollo y a la participación. Su labor está sustentada en cinco valores:

1. Rendición de cuentas. Empleo eficaz de los recursos para alcanzar resultados tangibles.
2. Exigencia. Establecimiento de objetivos ambiciosos y comprometidos con la mejora de las acciones en favor de la niñez.
3. Colaboración. Respeto y cooperación con otras organizaciones para potenciar la atención a niños, niñas y adolescentes.
4. Creatividad. Apertura al cambio para encontrar soluciones sostenibles con y para las niñas, niños y adolescentes.
5. Integridad. Actuación con base en el interés superior de las niñas, niños y adolescentes.

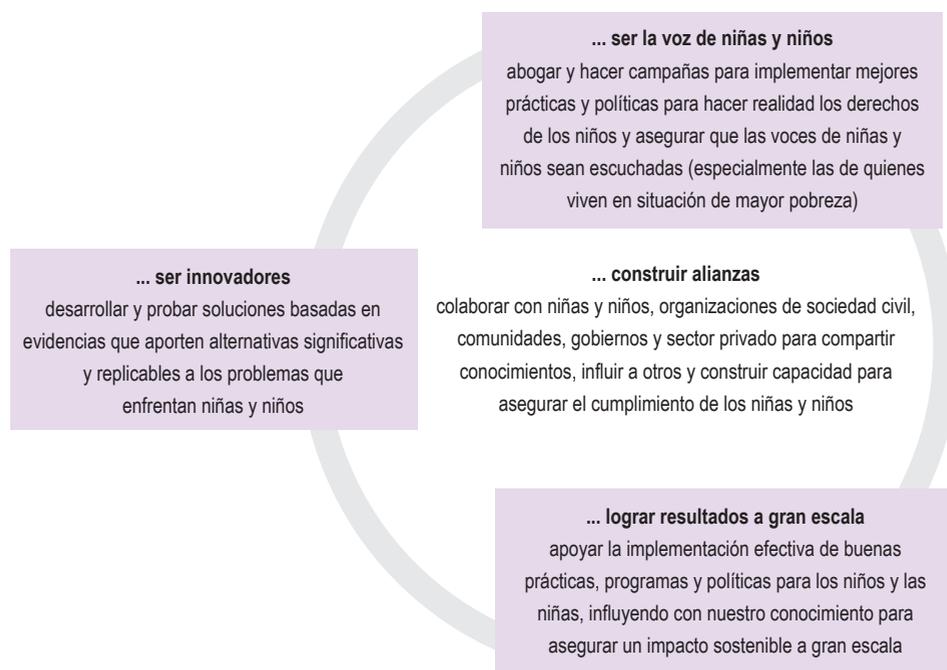
¹ La información presentada aquí fue obtenida de su página electrónica.

En México está consolidada como una organización nacional, sin fines de lucro, apartidista y no religiosa. Desde 1973 sus acciones están basadas en los principios expresados en la Convención sobre los Derechos del Niño. Busca generar cambios positivos y duraderos en la vida de las niñas, niños y adolescentes, a través de procesos educativos fomentando una cultura de participación y formación de ciudadana.

En Jalisco tiene presencia en los cuatro municipios más importantes de la ZMG: Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá y Guadalajara. Implementa programas de educación complementaria, derechos de la niñez, erradicación de la violencia, mejoramiento de las capacidades en salud y nutrición en seis escuelas primarias públicas con cerca de 2 500 niñas, niños y adolescentes. Por otra parte, trabaja con jóvenes y adolescentes en la prevención de violencia y adicciones. Sus líneas de trabajo son:

1. Salud y nutrición.
2. Educación.
3. Protección infantil.

Figura A3
Líneas de trabajo de Save the Children



Fuente: Save the Children (2013).

ANEXO 5

Hoja informativa de Cuidarte A. C.

Cuidarte A. C.

Cuidarte A. C. es una organización civil, sin fines de lucro, filiación política ideológica o religiosa que se fundó en Jalisco en el año 2005 con el objetivo de colaborar en la construcción de una sociedad más justa, equitativa, participativa, enlazada y comprometida con un mundo mejor.

Integrada por un grupo de profesionales expertos en salud mental, educación sexual afectiva, derechos humanos y desarrollo comunitario sustentable, ha tenido como misión promover, apoyar, desarrollar y potenciar conocimientos, habilidades, actitudes y conductas personales, parentales, educativas y sociales para el cuidado de uno mismo, de los demás y del entorno, a través de procesos formativos en educación sexual y afectiva, promoción de buen trato y prevención de maltrato, abuso, acoso y violencia.

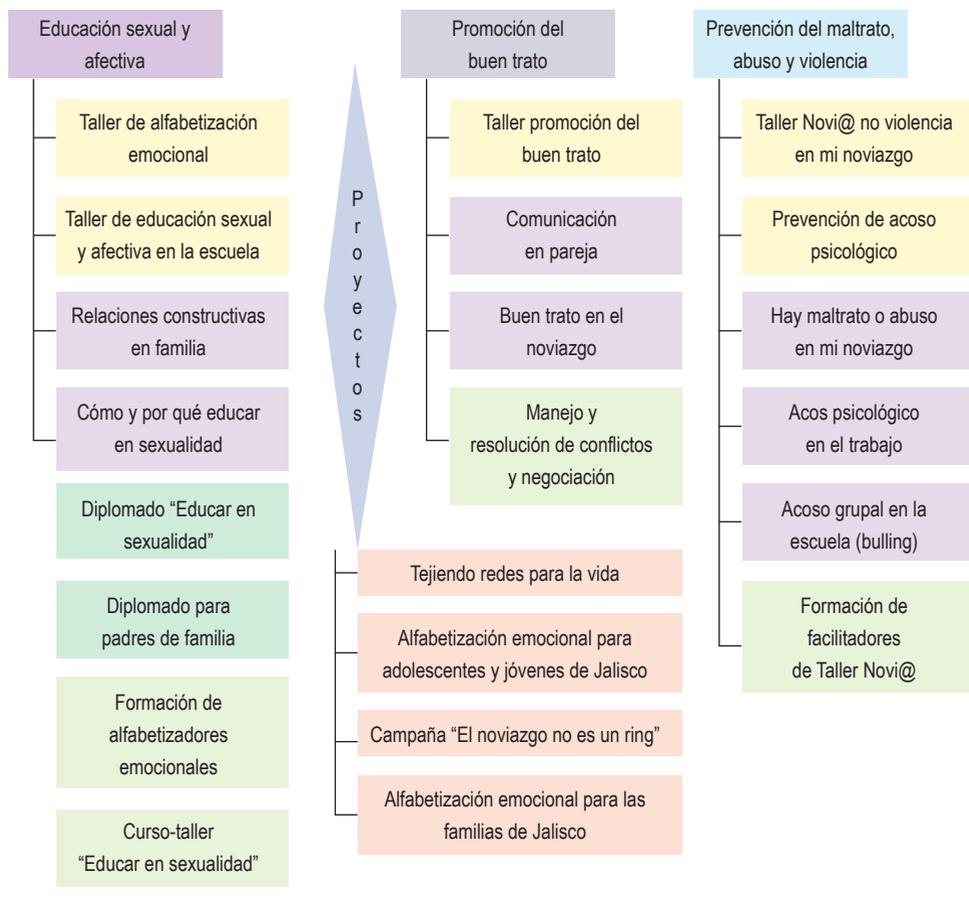
Su visión es ser una institución autosuficiente, especializada y reconocida nacional e internacionalmente en el diseño, conducción y acompañamiento de procesos de formación, a través de sus programas, talleres, cursos y asesorías, así como en sus publicaciones: libros, folletos, guías y juegos educativos.

Cuenta con un consejo directivo, presidencia ejecutiva, coordinación operativa, una administrativa y una de investigación, así como un equipo de asesores-talleristas para cada uno de los programas, los cuales fueron desarrollados a partir de la vasta experiencia profesional de los miembros fundadores como una respuesta ante la prevalencia de violencia intrafamiliar con un enfoque de prevención de riesgos psicosociales y desarrollo de habilidades para la vida a través del binomio: promoción de buen trato + prevención de maltrato, abuso y violencia.

Su metodología se basa en el juego, están centrados en el aprendizaje por competencias y cada uno de sus programas cuenta con unas guías de trabajo, indicadores de logros definidos, esperables y alcanzables, así como recursos didácticos elaborados y diseñados especialmente para el logro de los objetivos.

En la Figura A4, se presentan los talleres, diplomados, conferencias, cursos que la asociación ha desarrollado.

Figura A4
Oferta de servicios Cuidarte



ANEXO 6

Vaciado de entrevistas

Tabla A1
Currículo de mairas y mairos

Mairo/Maira	Experiencia	Inicio	Edad	Puesto actual	Trayectoria	Escolaridad
Juana	3 años	22 años	24 años	3 años aprendiz de maira	Comercio informal Aprendiz de maira	Bachillerato técnico en puercultura
Luz	15 años	19 años	34 años	2 años promotora social	Promotora comunitaria Maira	Licenciada en Intervención educativa
Pedro	13 años	23 años	38 años	2 años jefe departamento	Educador popular Coordinador Heidi y Pedro Director de transición de Hermanos Unidos Director de transición Corazón de Ángel Director operativo del CODENI Coordinador de los Programas: Jefe del Departamento de Prevención de Riesgos Psicosociales en DIF Jalisco	Pasante de derecho Diplomado en Derechos de los niños
Paula	19 años	21 años	43 años	1 año independiente, por proyecto	Pastoral diocesana de Pastoral Juvenil CODE, en el Programa de Menores en circunstancias especialmente difíciles Educatora popular en MAMA, Asesora tallerista en Cuidarte Coordinadora general de Comunidad Crece Sistematización en MAMA	Licenciada en Educación social
Carmen	14 años	20 años	34 años	1 año en academia	Practicante Voluntaria Educatore popular (maira)/maestra bilingüe Directora del CODENI/maestra bilingüe Dirección del CODENI Academia/concejo del CODENI	Estudiante de posgrado

Tabla A2
Autocuidados

Aspecto	Cita	Categorías
Individual	<p>A veces se piensa que los mairos somos esponjitas que apretamos y se sale todo, aunque te cuenten la cosa más triste. ¿Te ha pasado que algunas veces por más que aprietes la esponjita no se va, que llegues a casa y todavía traigas esa sensación o sentimiento? Trato de no fijarme mucho, porque sí me sucede muy seguido, pero poco a poco estoy pudiendo superar eso. Yo tengo más actividades, me enfoco en más cosas leo, juego futbol, me gusta porque me entretengo. Estas actividades que tú haces, ¿cómo las eliges?, ¿cómo eliges jugar futbol, o dibujar? Yo ya tengo mis días. Para dibujar no, es de repente cuando se me antoja hacer algo, pero con las manos. En el futbol, tengo mis días fijos ya (Juana, 11:37 minutos, primera parte).</p>	<p>Futbol Dibujar</p>
Individual	<p>Pero súmale que éramos dos mairas cansadas, Lucina y yo estábamos hasta el tope, porque aparte tienes vida a fuera, ¿no?, lo poco que te queda, tienes vida. ¿Y qué hacías en ese momento? Descansaba, dormía, los tiempos de descanso, eran "voy a dormir", "voy a bañarme", "voy, voy a bañarme", "voy a lavarme el pelo y que huela fresco", "voy a andar todo el día limpia, sin oler a rancho" (Luz, 40:20 minutos, primera parte).</p>	<p>Descansar Dormir Bañar Oler bien</p>
Individual	<p>Acá en esta primera etapa, tú hablas de, mmm, pues se sienten dos equipos, uno donde operas al que le entras y otro de coordinación. En ese momento donde tú quiebras (interrupción)... Ya no había equipo de coordinación. Entonces ¿estabas sola con este equipo? Sí, las reuniones de coordinación eran, los primeros dos años estuvo Frida y coordinada. El primer año que se constituye el equipo, están los cambios, hay mucho trabajo, hay equipo de coordinación, hay reuniones. El segundo año nos inunda la ola porque se va gente, se va el coordinador del rancho, por ejemplo, por eso la debilidad en Casa Grande, sin un buen coordinador (...) y bueno ante esa debilidad, ya me perdí, ¿de qué estamos hablando? Lo que te pregunté es que hubo un quiebre en el equipo con el que operabas, y al que tú ibas a refrescarte, a platicar a contar, se fue debilitando al punto de ya no existir, ¿a dónde llevabas a exprimir tu esponjita? Ah, a ningún lado, digo un poco con mi esposo, pero era difícil, esa mezcolanza, que después decidimos cortar, ¡a ningún lado! (Paula, 13:09 minutos, cuarta parte).</p>	<p>Apoyo familiar</p>
Individual	<p>¡Ah! Entonces suena muy pesado, ¿cómo le hiciste en esos días pesados para aguantar? (risas) Mmm, tuve mis escapes al bosque y a la playa (risas). Digamos que esa es tu... y mis ratos con la familia, regularmente yo descanso, saliendo de la situación laboral, me voy con mi familia y trato de buscar esos espacios, conmigo mismo y con mi gente (Pedro, 4:04 minutos, primera parte).</p>	<p>Escape bosque/ playa Descanso Tiempo con amigos y/o familia</p>

Aspecto	Cita	Categorías
Individual	<p>Cuando yo te preguntaba qué haces con esa contención, no hay un aparato en la institución, no hay una persona, no hay un puesto que ayude con esa contención, pero en lo individual, ¿tú con esa sensación de subidas y bajadas?, con esos ánimos, ¿qué hiciste?, ¿cómo lo trabajaste? Pedí ayuda homeopática a mi hermano, una cosa muy chistosa, se me olvidan los nombres, pero me da una cosa muy fuerte olfativo, con olerlo me bajaba el estrés, y con el apoyo de mi familia, mi esposo fue muy chingón y mi ayuda. Te digo que hice uso de capacidad muy grandota, pero en enero empiezo a dar pasos para atrás y para atrás, y pues “no, ni madres” (Paula, 29:40 minutos, segunda parte).</p>	<p>Apoyo familiar Homeopatía Pedir ayuda Establecer límites a las demandas de la institución</p>
Individual	<p>Esta parte de proceso terapéutico en la que te metiste por cuestiones de tu trabajo, de cuestiones laborales, ¿cómo se llevaba la vida, aparte de MAMA?, ¿la dinámica familiar o personal? El proceso terapéutico empieza con la necesidad de resolver la cuestión laboral, pero bueno, el terapeuta no lo deja a uno (<i>risas</i>), entonces se integra al análisis toda la vida completa. Estuve dos años en proceso de mucho análisis. <i>¿Tú crees que tu terapia suplió de alguna forma ese espacio de reflexión que tú tenías antes?</i> Sí. Entonces, ¿tú crees que con que se tenga un buen espacio de reflexión es suficiente o los educadores necesitan de ese espacio terapéutico? No, sí lo necesitan, todo mundo que trabaja con población vulnerable o situaciones extremas necesitan terapia, porque se cruzan las líneas entre lo personal, ¡pues es tu vida! A mí me hizo mucha crisis en lo personal cuando sale de la licenciatura Omar, tengo perdido, antes lo tenía muy claro, ahorita ya no, pero eso me hizo decir a mí: “ay cabrón, yo dejé la escuela y este está con escuela, ¿y en donde estoy yo?, ¿y mi escuela?”. Y hay muchos comentarios críticos sobre nuestras condiciones o escuchar, por ejemplo: “gano más que usted, ¿cuánto gana por ser mairo?, ¿eso gana por ser mairo?, ¿para eso estudió?” (<i>interrupción</i>)... o que tuviera casa, y nosotros nunca hemos tenido (Paula, 26:57 minutos, cuarta parte).</p>	<p>Terapia</p>
Individual	<p>¿Qué significó para ti eso? Pues di dos pasos para atrás, dije: “ni madres, no me voy a morir por pinche desmadre de institución”. Entonces empiezo a llevármela más relax, no puedo con todo, entonces maniobro y va haber vacíos, ni modo, va haber vacíos. En mayo con el semestre a punto de tronar las materias, pido chance a la directora general le digo: “necesito un día de permiso para ponerme al corriente en la escuela”, y en lugar de decirme que sí, me cuestionó, y lo sentí como regaño, falta de solidaridad; ese día di los otros dos pasos para atrás, dije: “no chingue su madre, primero va ser mi escuela, no voy a cometer el mismo error”, y ya estaba muy complicada la situación con el equipo, había despedido al coordinador de apoyo escolar y fue otro desgarré de vestiduras (Paula, 32:29 minutos, segunda parte).</p>	<p>Aceptar que no se puede con todo Priorizar Pedir ayuda</p>

Aspecto	Cita	Categorías
Individual	<p>¿Cómo le hacías tú cuando trabajabas con ellos y cómo le hiciste después como fundadora para cuidar a la persona como ser humano, para que eso que duele o dolió pudiera sanar? Y pienso que cada quien tiene sus límites, hay gente que tiene más resiliencia en ese sentido que otros, mucha gente dice: “no puedo creer que viviste eso y que hablas así a la ligera”. Creo que tiene que ver con la personalidad y ciertos factores personales de cada mairo, este... hablándolo, escribiendo, con reflexión personal y una frase que siempre he tenido en la mente que es “el interés superior del niño”. Entonces lo reflejo y digo, “¿estoy actuando en el interés superior del niño?”. Yo desde el corazón y mente veo que estoy partiendo de ese principio básico, sí ayuda mucho a poder dormir en la noche sin llegar a culparme o sentir tanta culpa de un mal manejo de haberme enterado de algo o que algo pasó y que yo piense: “¿dónde estaba?”. La semana antes de navidad se suicidó un niño, joven ya de 20 años del CODENI, que era casi, casi desde el inicio, tenía 8 años ahí, estaba muy cercana con él, inmediato de que me llegó la noticia dije: “hubiera estado”, “lo dejé, porque no lo busqué”. Es lo primero que uno piensa: “¿qué pudiera haber hecho yo para prevenir que eso pasara?”. Después de pensarlo dije: “son docenas y docenas de chavos que han salido del CODENI, no es mi responsabilidad buscándolos, hay que soltarlos”, él tenía casi 20 años, tenía su pareja, tenía una hija, tenía ya su vida establecida como él lo quería... (Carmen, 1:01:45 minutos, grabación única).</p>	<p>Hablar Escribir Reflexión personal Principio “interés superior del niño”</p>
Individual	<p>Entonces, fueron seis meses así, de Pedro y su computadora y su taza de café. ¿Y cómo fue esa etapa anímicamente? Anímicamente fue descansable, porque era Pedro y su computadora, escribía todo lo que había vivido en esa parte de la investigación con la población, que también fue súper difícil a nivel emocional para mí, porque me enfrente a los dolores más fuertes que puede traer un niño, a las situaciones más horribles que puede pasar un niño, y ahí en donde yo te decía que, “hay que ayudar a los que ayudan”, porque emocionalmente nadie nos ayudó, no tuvimos proceso terapéutico, entonces, nos enfrentamos de hecho, a pesar de ser investigación, presentamos denuncias, porque hubo casos de niños este, casi, casi de secuestro que sus adultos, que un proceso se prostituía, pero luego se los llevaban a vivir y los secuestraban; en el caso de uno, este, fue muy interesante, porque luego, no pudimos separar la parte de investigación y la parte de la intervención porque era imposible decir: “nada más te queremos como sujeto de investigación”, porque estaban viviendo situaciones muy difíciles, y nos pidieron apoyo y no podíamos decirles que no. Si iniciamos procesos de denuncia, te digo, esa parte fue muy difícil soportar emocionalmente y más cuando no había un respaldo emocional. Éramos dos investigadores atendiendo, trabajando con estos niños, sí, fue muy difícil. Por eso esa decisión de descansar, de descansar para reponer pilas emocionales y de dedicarme nada más a lo de libro, a la parte del escritorio (Pedro, 11:45 minutos, segunda parte).</p>	<p>Escribir Sistematizar</p>

Aspecto	Cita	Categorías
Individual	<p>¿Cómo hiciste para mantener esa pasión durante tanto tiempo? Una cosa ya me dijiste, es que dejaste la escuela, la pausaste. ¿Qué otras cosas tuviste que hacer?</p> <p>Con mi hija chiquita pues me la llevaba a todos lados. Entonces ella estaba en la reunión de todos de bebé, estaba en todos los eventos, si no me la llevaba me la cuidaba mi mamá, antes de que naciera mi segunda hija, por ejemplo, entré al diplomado, el de orientación familiar, un año fue el diplomado, me iba a dormir por las noches con mi mamá, dejaba a la mayor en las mañanas y yo me iba al diplomado y me regresaba los sábados. Por un año estuvo quedándose por las mañanas con mi mamá. Guau, mucha creatividad. ¿Y ya después nació la segunda? Sí, ya después, y ya no se podía complejizar (<i>risas</i>). ¿Ya no te podías llevar a las dos? Ya no querían, se puso como política en la reunión que ya no estuvieran porque estaban las dos mías, y estaba Carlitos y estaban los hijos del mairo Miguel. Entonces ya eran muchos, mucho relajó, entonces se decidió que uno de los dos papás no asistiera a la reunión, entonces mi esposo fue el que no asistió por mucho tiempo a las reuniones. El mairo Miguel asistía, la maira Silvia no, entonces se quedaba la maira Silvia con sus hijos en el rancho, y bueno con Carlitos, la maira se salió rapidito (Paula, 57:32 minutos, tercera parte).</p>	<p>Apoyo familiar</p> <p>Reorganizar la dinámica familiar</p>
Grupal	<p>Esa reunión con educadores que fue muy chida. ¿Por qué fue chida? Una por la oportunidad, porque era algo que yo había deseado en todos mis años de educadora, la sistematización, desde antes de entrar a MAMA yo ya tenía el clic de la sistematizada. Había participado en un proyecto que tenía la intención de sistematizar, pero no teníamos ni tiempo, ni tampoco las herramientas, entonces ahí se quedó, cuando estaba en pastoral. Entonces esta vez, fue ¡guau! El hacerlo con recurso para que quedara algo muy valioso por escrito, estuvo chido, y compartirlo con los educadores nuevos, porque los mairos viejos ya conocían el proceso, pero los educadores nuevos no lo tenían, la transmisión oral, había sido deficiente... fue muy enriquecedor (Paula, 15:33 minutos, primera parte).</p>	<p>Sistematizar</p> <p>Dejar un legado</p> <p>Compartir la experiencia</p>
Grupal	<p>¿Cómo percibes a tu equipo? Está muy enfocado, tiene mucho que dar, y me gusta, me gusta su esfuerzo, me gusta trabajar con él (Juana, 4:18 minutos, primera parte).</p>	<p>Equipo comprometido</p>
Grupal	<p>Cuando yo llegué mi coordinador era Roberto, había conciencia, él tenía formación en educación popular y formación política, entonces había conciencia política-educativa, entonces tenía esos referentes políticos que son pros y contras, es fortaleza y debilidad. Pero también había formación y herramientas metodológicas, había congruencia porque la metodología se desprende de la concepción epistemológica, entonces este proceso de reflexión de la praxis, de teoría y práctica: la metodología sirve a los propósitos, si no hay esas dos cosas pues se va diluyendo todo. En esos tiempos el mairo director estaba todos los viernes en reunión con el equipo de educadores metido en la práctica educativa. Esa parte ideológica, pedagógica, metodológica que el mairo tenía muy claro, también lo tenían otros miembros del equipo (Paula, 24:20 minutos, primera parte).</p>	<p>Congruencia</p> <p>Herramientas metodológicas</p> <p>Reunión de "todos"</p> <p>Somos un solo equipo</p>

Aspecto	Cita	Categorías
Grupal	<p>Cuando tienes una consejería muy difícil, en donde una chava te contó sobre violencia, violación o abuso, ¿cómo te sientes?, ¿qué haces? Mal porque no pesaba que, bueno yo solamente pensé que eso sucedía en las calles, y no de una chava “normal” digamos, o una familia normal que no vive en la calle, pero “todo puede suceder” y pues la verdad me siento con miedo, y ¿qué hago? Voy directamente con mi coordinador a contárselo... él toma decisiones. Cuando yo digo “no puedo” él lo hace con ayuda de una maira (Juana, 5:40 minutos, primera parte).</p>	<p>Confianza para delegar</p> <p>Reconocimiento del “no puedo”</p>
Grupal	<p>En general la vida de equipo, ¿cómo era? Con la salida de Fernando y la llegada de las mairas muy bien, buena planeación, la planeación muy bien, la ejecución. La maira Norma había sido religiosa, pero traía el rollo del trabajo comunitario y de la planeación, entonces se dividía el trabajo y ella no hacía el trabajo de los demás. Para unas primeras comuniones que Gaby llegó tarde porque se andaba casando, llega tarde y le tocaba traer los manteles y poner las flores y no sé qué cosas, y no lo hizo, entonces tampoco lo hizo Norma. Entonces nos fuimos a la misa y llega Gaby, íbamos a ser madrinas las tres. Y nos pregunta que, si ya habíamos hecho lo que le tocaba a ella, que perdón, pero que le iban a poner ventanas a su departamento, que tenía que atender a la persona, que discúlpenme. Y Norma dijo no, ella lo tiene que hacer. Entonces, no se esperó a las fotos y eso, se fue a la casa para hacer su trabajo, y eso se puso color de hormiga en la evaluación. Norma era de mucha calidad humana, pensante, súper ordenada, estructurada para el proceso de planeación, para las memorias y de ese rollo, era la encargada de salud y alimentación. Estaba estudiando nutrición. Ese tiempo fue bueno. ¿Por qué fue bueno? Al ser un equipo nuevo, nos acoplamos, creamos nuestras propias reglas, y como que estábamos al mismo nivel todos (Paula, 39:35 minutos, tercera parte).</p>	<p>Planeación y evaluación</p> <p>Mismo nivel, todos</p> <p>Compañeros con calidad humana, capacidad organizativa y asumiendo responsabilidades</p>
Institucional	<p>Los veo en el CODENI, tratamos de cuidar mucho eso, cuando contratamos a un educador, siempre le pedimos que nos dé un tiempo para manejar adecuadamente la despedida, la salida y la integración de la nueva persona, intentamos por lo menos, tener una quincena de acompañamiento, que estén los dos, que se estén presentando acompañando, y lo demás (Carmen, 22:50 minutos, grabación única).</p>	<p>Protocolo de salida e integración, se garantizan salidas limpias</p>
Institucional	<p>Vamos a seguir intentando subirles y subirles hasta lo que nosotros consideramos un sueldo digno para el trabajo que estamos realizando. Y ahorita podemos empezar con las prestaciones de Ley, les puedo dar 20 días más de vacaciones al año de lo que te indica la ley, tienen sus dos semanas de navidad, una semana para semana santa y algunos otros días por allá. Viernes trabajamos medio día, trabajamos 40 horas en lugar de 48, las pequeñas cosas que se puedan hacer para estimular el interés en el educador para quedarse ahí; tenemos bonos cada mes, yo sé que no están por el dinero, pero también sé que es importante, y si ustedes van a respetar el trabajo y van a darle siempre el 110% que veo que están dando, también desde el consejo donde estoy, también tenemos que dar lo mismo, tenemos que esforzarnos igual para que dure más tiempo (Carmen, 30:39 minutos, grabación única).</p>	<p>Sueldo digno</p> <p>Prestaciones de ley</p> <p>Vacaciones por encima de la ley</p> <p>Bonos mensuales</p>

Aspecto	Cita	Categorías
Institucional	<p>¿Sentías dos equipos o sentías uno? Decías las reuniones de coordinación, me hablas como de ocho personas que forman un grupo y tenías otro equipo, ¿había diferencias entre esos dos equipos?, ¿cómo te sentías en uno y como te sentías en otro? Sí, eran dos cosas distintas, el nivel de reflexión y profundización era sumamente rico en la mesa de coordinación. Y en equipo pues yo tenía que, el mairo director iba a muchas de nuestras reuniones, entonces yo coordinada, pero el director estaba a un lado en la parte conceptual, teórica, de reflexión y demás (Paula, 52:36 minutos, tercera parte).</p>	Apoyo especial a coordinadores
Institucional	<p>Entonces, ¿Cuidarte te ofreció ese espacio para reflexionar? Sí, y esa parte profesional de la que yo añoraba, que empezaba a decaer en MAMA por falta de tiempos y de prioridades, entonces caigo en el profesionalismo, híper mega, de control de horarios, de actividades, de bitácoras, de entrega de resultados, para mí fue, ¡ah! (Paula, 49:45 minutos, primera parte).</p>	Espacio profesional como prioridad
Institucional	<p>¿Cómo hacen la despedida ustedes, además de darles esos quince días en que están juntos? En cuanto toma la decisión el mairo o la maira de irse, le avisamos a la población de inmediato para que vayan manejando su proceso, y para que ellos tengan tiempo de hablar con cada quien las razones de porque se van a ir, y que es una decisión sana. Ahí en el CODENI otra cosa que se cambió de MAMA es que tienes todas la prestaciones de ley, todo está muy ético de como manejamos las despedidas, entonces, evitamos esa situación de que: "ay no, si les digo que me voy a ir, pues ya no me van a pagar, o voy a perder mi parte proporcional de aguinaldo", y así, entonces desde que regresé limpié casa del abandono y todas la salidas han sido muy sanas, afortunadamente hemos tenido la oportunidad de que en las reuniones de padres de familia, así como en las asambleas de MAMA, que el mismo mairo le diga a la población porque se va y qué va a pasar, la bronca es que todos dicen: "ay, voy a seguir viniendo como voluntario" y nunca pasa. Y siempre digo: "ni menciones eso, si regresas aquí tienes tu casa, bienvenido, pero ni plantees esa expectativa con la población, porque te van a estar esperando y eso no se vale" (Carmen, 23:50 minutos, grabación única).</p>	Liquidación garantizada
Institucional	<p>¿Cómo fue para ellos? Se suponía que iban a ser tres reuniones, pero no se pudo, entonces se hizo una, lo que se tenía que hacer en tres se compactó en una. Ellos tenían que leer antes para poder retroalimentar, entonces el mairo lo cortó, entonces fue como presentarles el esqueleto de los manuales para que conocieran y revisarán las cosas generales en una tabla. Y bueno, la retroalimentación a esa escala fue muy poquita, fueron muy pocos los aportes que se recibieron. Pero la reunión fue muy bonita, fueron mairos y maestros y tenían mucho tiempo sin reunirse, mucho, muchos meses. Fue una reunión productiva, organizada, rica... (Paula, 17:42 minutos, primera parte).</p>	Reuniones de equipo

Aspecto	Cita	Categorías
Institucional	<p>En los primeros ocho años con el cambio de gente, era proceso de creación. Yo entré cuando estaban en el proceso de análisis de la elaboración del modelo de atención con QUIERA, con la sistematización. No llegué a la etapa donde aplicaron, de separación y aplicación de instrumentos, esa parte no, yo llego cuando analizan los resultados. La reunión semanal de mairos era sumamente rica, apasionante, a mí me fascinaba, era como un dulce, un dulce, un dulce, como los tamarindos que me gustan. Mira, yo estudiante de sociología, estaba por ejemplo con el rollo de investigación, con estadística como materia. La currícula de sociología nomás para explicarte rápido acababa de cambiar, habían quitado la currícula dura del marxismo, y estaban con una nueva a la que le habían hecho modificaciones. La primera parte era de la micro sociología, la rayita ligera de la psicología social y la sociología, para mí fue sumamente rico porque estaba aplicando lo que veía en la escuela en el trabajo. Las investigaciones de la escuela las hacía en CNT (Paula, 47:25 minutos, tercera parte).</p>	<p>Oportunidad de análisis y reflexión</p> <p>Combinación teoría/práctica</p>
	<p>¿Y esta rotación por qué la deciden? Yo la planteé de dos años cuando regresé de directora porque el barco estaba hundiéndose porque cuando regresé dije: "bueno, vamos a cerrar el CODENI". Entonces unos educadores se acercaron conmigo y me dijeron: "que sí lo podemos salvar, que hay que sacar algunas manzanas podridas pero que ya, cuentas con un buen equipo, con nuestro compromiso". En ese tiempo me llegué a enterar que una de las educadoras estaba intentando iniciar una demanda laboral grupal, aunque tenía todas sus prestaciones, ella estaba diciendo que empezó desde mi casa y yo pagaba de mi sueldo, trabajaba como maestra y repartía mi sueldo para que todos recibieran algo, y decía: "yo tengo comprobantes de aquel tiempo, cuando me pagaba de su bolsa y no tenía prestaciones de ley, entonces desde allí la podemos demandar, los primeros dos años que no tuvimos seguro". Tenían un abogado que les dijo: "si juntas a todos, de ahí nos hacemos ricos y tumbamos al CODENI". Entonces dije "yo no estoy para eso" ni siquiera recibo un sueldo, entonces dije: "ay se ven y ahorita mismo entregamos todo a otra organización como dice el IJAS, y pues todos ustedes se quedan sin empleo". Y empezaron a llegar algunos y dijeron: "no, es que ella es quien lo está haciendo, y no nos interesa, te firmamos la renuncia desde ahorita si no confías en nosotros, y vas a ver que sí se puede salvar". Entonces al regresar a la pregunta, yo les dije: "yo no los conozco, ustedes llegaron cuando yo no estaba de directora, pero lo más importante es que seamos derechos, <u>la transparencia</u>, que ustedes vean todas las cuentas, todos los salarios, todo lo que entra y sale del CODENI, para que vean que nadie se está haciendo rico con eso", todo lo que se pueda subir los sueldos en el momento que se puede, estoy de acuerdísimo, ningún educador debería estar ganando menos de 15 000 pesos al mes, en este país, porque son licenciados, tienen capacitación, se merecen un buen sueldo porque es un trabajo muy desgaste y muy importante, a mí me valen las normas del país, yo sé que pagamos 80% según el estudio de Corporativa de Fundaciones, pero eso no importa porque lo que realmente vale es distinto a las normas que se pone México (Carmen, 27:03 minutos, grabación única).</p>	<p>Puestos rotativos</p> <p>Ejercicio transparente de los recursos</p> <p>Se conocen los salarios de todos</p>

Aspecto	Cita	Categorías
Institucional	<p>¿Cómo crees que la garantía de seguridad social que le das a tu equipo, que le diste a tu equipo en el CODENI, mejora su desempeño como mairos? Siempre vemos, lo que nosotros vemos es que uno de los principales problemas que tenemos es el abandono del mairo del puesto, que ya sabes el desgaste psicológico, es un puesto muy cargado emocionalmente porque a pesar que le damos todas las prestaciones de ley con sus sueldos nunca van a ser ricos, no hay tanta, bueno, sí hay oportunidad de crecimiento y hemos apuntado meter eso también. Por ejemplo, la coordinación operativa es un puesto rotativo que dura dos años, este, entonces Felipe estaba en ese puesto, estuvo dos años y subió a la dirección, entonces nos hemos dado cuenta que es mucho mejor que las direcciones, las coordinaciones tengan alguien desde dentro y no gente de fuera, porque nunca hemos tenido éxito de otra forma (Carmen, 26:42 minutos, grabación única).</p>	<p>Trabajo desgastante por naturaleza Oportunidad de crecimiento</p>

Tabla A3
Motivaciones

Cita	Categorías
Los regresaban a la calle, y caían justo a Heidi y Pedro, este, fueron 3 años, mediados de 2004, 2005, 2006, 2007, tres años y algo, con un proyecto interesante porque logramos que este perfil de niños, entraran a la escuela, este, logramos la reintegración de algunos niños a sus familias, ¡va! Fueron muy buenos procesos (Pedro, 00:22 segundos, segunda parte).	Reintegración familiar
El ver y participar del proceso de análisis de la sistematización, los instrumentos estaban muy chidos, muy creativos, participativos, el nivel de análisis y de reflexión era muy grande (Paula, 48:35 minutos, tercera parte).	Espacio de reflexión y acción
¿Por qué decidiste ser maira? Me gustaba al ver a mis primeros mairos que tuve, me gustaba como eran, como trabajaban, como luchaban, como nos ayudaban, por eso me llamó la atención (Juana, 1:00 minuto, primera parte).	Adultos ejemplos de vida
Me voy a detener justo en esa parte para preguntarte, ¿qué fue lo que te llevó a trabajar con niños en situación de calle? A pues, eso viene desde hace años, cuando yo tenía 9 años creo. Mis papás nos llevaron de viaje a Cancún, pero como buenos hippies que son, rentaron un auto y nos llevaron fuera de la ciudad, fuera de la zona turística para conocer el tercer mundo, y yo me acuerdo que ahí íbamos y mira ahí esas casas de bloque, mira esas casas no tienen luz, mira no llega la luz. Paramos en una gasolinera, llegó un niño en un shortcito, sin zapatos, ni nada, con un periódico sucio a limpiar el vidrio y nos hicimos contacto con los ojos, ¡y me impactó! Es de mis memorias de mi infancia muy fuerte. Pensé, ¿por qué tú naciste en esa vida y yo? ¿Y cómo es posible que dos niños de la misma edad tengamos vidas tan distintas? Yo abro el refri y siempre hay comida, con televisión a color, con cable y todo, este, y voy a la escuela, jamás he trabajado, más que lavar los trastes y regar las plantas, sacar la basura y tú esta situación, entonces es ya, me interesé en el español, Latinoamérica y eso. En la universidad cuando llegué de practicante me metí al programa de servicio, fueron 20 horas de servicio y 20 horas de la universidad, fue donde conocí a MAMA, y me gustó mucho el modelo (Carmen, 11:16 minutos, grabación única).	Lección de vida Empatía
¿Por qué decidiste entrar a MAMA? En primero, no sé, (risas) yo trabajaba ya en Arandas. ¿Tú eres de Arandas? Sí, trabaja para el DIF municipal, y yo trabaja con jornaleros migrantes chiapanecos, todos, entonces llega una socióloga Alma Delia Calderón López y me empieza a contar del proyecto de MAMA, y me empieza a decir: no morra, tú tienes mucho perfil, y mira que no sé qué. (...) Entonces, yo dije: nunca me vi como mamá, esposa y quedadita en casita y esperando que mi macho llegara y dijera: "caliéntame las tortillas", y jamás me vi así, ¡nunca, nunca!, y he de confesarlo, entonces pues, yo venía a una capacitación a Tapalpa, pero yo tenía que llegar a Guadalajara para que el camión de aquí nos llevara a Tapalpa, entonces me dice Alma, pues vete una semana antes, haces tu trámite en MAMA, ve si te gusta, y si no pues vas a Tapalpa como si nada. Órale, yo fui a MAMA, el mairo director me entrevistó, jamás se me va olvidar mi primera asamblea que yo oí porque se nalgueó a tres chavos delante de todos, que ahora entiendo es ofensivo, denigrante y les faltó el respeto y violentó sus derechos integrales, hizo todo mal. ¿Por qué decidiste quedarte cuando hizo eso? Yo estaba a punto de llorar y salirme corriendo, yo	

Cita	Categorías
<p>dije: ¿a dónde me metí?, donde me metí cuando a mí, mi papá jamás me pegó, y mi burbuja acababa de ser rota por un hombre, porque yo venía con mi burbuja rosa, de que el mundo bonito, y yo voy ayudar al mundo, porque puedo ayudar al mundo, entonces, "ah maira..." porque aparte desde que llegas te dicen maira, así que "maira te van a entrevistar" y yo no quería, ay, no, ya me quiero ir a mi casa, pero era noche, entonces voy a la oficina, que en el rancho está ubicada lejos de donde se hizo la asamblea, y ya el mairo entra todo alto, con sus dos metros, con su barba, con su parte revolucionaria (...) Y bueno, es una mística que él maneja, es su sistema, es el sistema que le ha funcionado con todo el mundo, yo lo entendí tiempo después. Entonces cuando entra me dice: "a ver tú, ¿por qué quieres trabajar aquí?". Me quedé sin palabras, no sé porque, es más ni sabía que quería trabajar acá, pero ves a los niños desvalidos, ves a los niños donde nadie los pela, ves todo ese contexto frío del rancho, porque es frío, tan desamparado y yo dije: "sí me quedo", ¿por qué quiero trabajar aquí? Pues porque quiero apapachar a los niños, porque los quiero cobijar, en realidad, ni me acuerdo que le dije. Si te soy honesta ese día creo que bloqueé todas las palabras que me pudieron haber salido porque ya no me acuerdo de ninguna. Entonces dije: "ya bueno, quédate tres días y a ver si te gusta". Órale pues, me quedé los tres días. Pues claro que te gusta porque el humano es masoquista de naturaleza, claro que te gusta, ¿a quién no le va a gustar quedarse y que un niño que luego que te vea te diga maira y se sienta protegido? Y volvemos al compromiso y los lazos que generas luego luego con los chavos (Luz, 28:37 minutos, primera parte).</p>	<p>Ideal religioso Empatía</p>
<p>Fueron 10 meses los que estuve en Cuidarte y para mí fue una súper experiencia. ¿Por qué fue?, ¿qué te ofreció? Lo que en MAMA ya no había, lo que se estaba diluyendo, la parte de la reflexión y la capacitación, la vinculación entre teoría y práctica, y pues, una temática, me dio la oportunidad de reflexionar mi experiencia en esas temáticas, entonces, fue de reflexionar y de darle, o sea, de que cayeran veintes, de resignificar. Hubo momentos de mucha euforia mía, y otros de mucho <u>agobio</u> por el dolor de la reflexión. Por ejemplo, a mí en un tema, nos puso a leer a Nicté y otra compañera les dio 30 hojas para leer y a mí me dio un libro de 300 hojas, y teníamos que hacer una presentación, y yo nomás no alcanzaba, fue como una especie de catarsis, fue muy doloroso, es un psicoanalista, que se llama Gallo, era del tema del abuso sexual, y bueno del tema de la, mmm, bueno, profundizó en muchos casos sobre el ciclo de la violencia, a medio libro, un día yo con el bonche aquí (<i>señala la garganta</i>) y entonces fui a tocarle a Isabel (directora de la AC) y decirle: ¡no puedo más, ayúdame!, y a chillar compartiéndole en mi caso, las experiencias de mi practica educativa. Hubo momentos de mucha euforia, al decir: "híjole, con razón, a esto se le llama así", "quisiera haber leído esto antes" (Paula, 42:58 minutos, primera parte).</p>	<p>Vincular teoría y práctica Espacios de reflexión Aprender</p>
<p>¿Cuáles son las cosas más chidas de ser un mairo, educador, un promotor que trabaja con niños vulnerables? Mmm, las cosas más chidas, ¿si te gusta? (risas). Para ti. El aprendizaje de vida, y otra que complemente tu vocación de servicio, mmm, bueno es una crítica que regularmente hago a todos los que nos dedicamos a esto, y es que tenemos complejo de Superman, y si no vemos la desgracia, si no estamos en la desgracia, ¡no somos felices! Esa es mi principal respuesta (Pedro, 26:50 minutos, segunda parte).</p>	<p>Vocación de servicio</p>

Cita	Categorías
<p>¿Y cómo le hiciste para mantenerte en esto?, ¿qué te mantuvo? Yo siempre maneje, manejo una, fijate que es un ejemplo que Josué me dio. Josué y muchos más, mira, esa casi me hace llorar, porque yo me acuerdo mucho que yo estuve todo un día, yo estaba ese día cansada porque tuve que llevar a África, Fernando y a Ricardo al psiquiatra (...) Entonces, este, pues te vas, y yo estaba cansada porque llegué y había un desmadre, que ni me acuerdo ni qué, pero todo el día desde antes de irme al doctor, le dije a Josué: "Josué, no tienes tu zapato, ¿dónde está el zapato?". Porque Josué tenía como hobby de aventar los zapatos al techo, ya era el límite de que yo me trepara al techo a buscarle el zapato, y súbete tú y caite tú, entonces, pues nunca jamás, nunca me hace caso, nunca me hace caso. Y yo toda histérica, y empezó con Jaimito a aventar los zapatos, y entonces yo llegué ese día y dije: "me vale madre, yo ya no vengo mañana, ya me vale madre". Yo tenía un año, no, seis meses en el rancho, y yo: "me vale madre, ya me voy, yo no tengo que estar aguantando esto", me voy porque aparte se me olvidan los estudios en el camión, porque traía a Fernando histérico, porque le daba miedo cruzar una calle y los estudios que habían costado carísimos según el director, que nos habían donado y que los olvido en el camión. "Mi director-coordinador me va a decir cosas, que soy una pendeja, y va a tener razón, y tengo miedo, y pues ya no voy a regresar mañana", ¿no? Entonces, ¡ya me iba yo! ¡Ya me voy, ya me voy! Las 8:00 de la noche y ya íbamos saliendo, que siempre salías 8:30 o 9:00. Entonces vamos saliendo del rancho y me acuerdo tanto que Josué y Jaime, Josué corrió atrás de mí: "maira, maira, maira" y yo: "¿qué pasa?". "Encontré el zapato", y ¿cómo no regresas? O sea, ¿son esos pequeños cambios que ves? Totalmente, o que ya te pidieran el calcetín, el calzón, "maira, aquí están mis calzones, ya los lavé" Entonces, ¿cómo no voy a regresar?, ¿cómo? Cuando las ves tallando una cobija en la cancha con una escoba, ¿no quieres regresar?, ¿cómo? Cuando los ves con crema, bañaditos, calentitos, ¿no quieres regresar? Aunque al día siguiente sean unos hijos de la chingada y te pateen y te escupan, y te moqueen y te griten: "chingue su puta madre", porque aparte era su palabra favorita de Josué, ¿cómo crees que no quieres regresar? Pues regresas, porque aparte ellos son "eso", esa es la esencia de MAMA, regresas a tú familia, por más que te haga sufrir, por más que te duela tu familia, vas a volver (Luz, 41:12 minutos, primera parte).</p>	<p>Sentido de pertenencia, es una familia Pequeños cambios de conducta observados en niñas y niños</p>

Tabla A4
Aprendizajes

Cita	Categorías
<p>Yo me acuerdo trabajando contigo que presumías: “yo no tengo vicios”, yo creo que fumaba en ese tiempo, y yo llegaba y parte de mi terapia, de mi autocuidado era llegar a la casa en la noche y fumarme un cigarro, hablar. O llegar el fin de semana y olvidar de mis responsabilidades de maestría, de los dos trabajos que tenía y todo eso y ya “una buena borrachera”. Y eso me servía en aquel tiempo, ya no, pero en ese tiempo, a lo mejor fue parte de mi autocuidado, ese escape era lo que necesitaba, pero no podemos ir todos de borrachera para curarnos (Carmen, 1:11:24 minutos, grabación única).</p>	<p>Beber alcohol, como medida de escape Lo que a ella sirve, no puede aplicar igual para todos Nota: comentario al cierre cuando estábamos por terminar, Carmen lo señaló una vez le expliqué que es el autocuidado</p>
<p>Yo me acuerdo que cuando salía en el centro para mí era un escape y decía: “no podemos ir caminando”, ni modo que me tope caminando con los chavos con unas chelas encima, ¡nooo!, tenía que cuidar eso, teníamos que ir a otro lado, no, no vamos a ir a la Fuente, no vamos a ir a la Mutualista, ¡prohibida! Porque yo sé que fulano trabaja allá y están los cuida coches, y ellos me ven como maira, <u>y no deberían tener esa imagen de mí</u>, entonces <u>hay una delgada línea, una cosa es el escape y otra cosa es un vicio que te llega afectar en ciertas áreas de tu vida</u> (Carmen, 1:13:01 minutos, grabación única).</p>	<p>Guardar una imagen como mairo pareciera cansado, ser un ejemplo de vida es entonces, ¿ser diferente?</p>
<p>Y ya, tuve una semana para cerrar, y yo: ¿cómo en una semana? <u>Claro, cuando tú vienes de un año, tres meses para cerrar</u>. Yo decía: ¿estás segura? Ok, me lavo las manos, voy hacerlo bien en mis horarios, voy hacerlo en mis ocho horas de trabajo como loca, pero no voy a dar ni un minuto más. Y a los dos días la que iba ser la nueva coordinadora estaba espantada, y dije: <u>“ya no es mi problema”</u> (Paula, 36:35 minutos, segunda parte).</p>	<p>Establecimiento de límites Renuncia a situaciones fuera de su alcance</p>
<p>Yo di un paso para atrás cuando Pedro después de que yo le insistí mucho dijo no rotundo, yo di un paso para atrás, y entonces en lugar de comprometerme más, dije: “me voy pa atrás, no me voy a dar de topes, no me voy a morir aquí, no voy a exigir más a mí y a mi familia si la dirección no apoya”. Ahí yo empecé a dar los primeros pasos para salirme, el segundo fue cuando entro yo a proceso terapéutico, necesitaba por los horarios pedir permiso, y le pedí permiso al mairo: “mairo por favor”, no le dije que era terapia porque no me animaba a decirle, le dije que era un curso que me iba ayudar mucho. Y me dijo: “no maira, tu equipo necesita que estés”. Entonces como era una necesidad para mí, un logro personal, pues bueno, ahí di el segundo paso atrás, empecé a pensar en salirme. Yo le dije al mairo en noviembre y empecé el proceso terapéutico como en febrero, duré como seis meses, el proceso terapéutico me ayudó a salirme. La reunión fue en enero que no se resolvieron cosas, entonces, yo entro a proceso terapéutico, duro seis meses para</p>	<p>Priorizar vida familiar Gestionar la ayuda fuera de la asociación</p>

Cita	Categorías
<p>decidirme, empiezo a decir cuando decirle al mairo y pues ya, después de como un mes de "mairo, quiero hablar contigo" por fin me da espacio, y me dice: "maira ya, rápido porque tengo quien sabe qué", y cuando le digo ya tuvo todo el tiempo, no va a donde tenía que ir (Paula, 20:58 minutos, cuarta parte).</p>	
<p>¿Has notado cambios desde que entraste como maira? Vamos a dividirlos, físicamente; es decir a nivel, corporal, emocionalmente, más alegre, más abierta, más huraña, lo que tú detectes en ti. Físicamente no, soy la misma. Emocionalmente, sí me he abierto más, me comunico más fácil, tengo más amigos, soy más abierta y más segura en mi manera de contestar; sí he tenido cambios, me he vuelto más enojona, también más alegre (Juana, 21:09 minutos, primera parte).</p>	<p>El rol de maira afecta más del lado positivo en la vida personal</p>
<p>(...) no puedes atender cosas para que un niño sane violación, tú como educador no puedes, no es responsable, es totalmente una falta de respeto hacia el niño y hacia ti. ¿Por qué es hacia tí también? Porque luego vives con culpa, de que ¡no, no lo pude ayudar, no pude hacer esto, no pude! Hacia ti porque tú ni siquiera estás preparada maduramente para decirle: "hijole, ¿te violan todos los días en la noche?, pues cierra la puerta", "No, pues, duermo en el mismo cuarto que mis papás, ¿cuál puerta cierro?, ¿no?". "Dile a alguien". "Pues te lo estoy diciendo a ti, ¿qué vas hacer?" (Luz, 7:04 minutos, primera parte).</p>	<p>Aceptación de limitaciones Ejercicio de reflexión sobre el manejo de la culpa</p>
<p>Porque aparte desarrollamos esa lealtad extraña cuando se sabe que eras mairo y fuiste chavo de MAMA, hay una lealtad que creo es la que gana, es la que gana. ¿Cómo crees que sea esa lealtad? Porque aparte, la esencia de MAMA te brinda, te dice que vas a ser protegido, aunque no siempre pasa, pero te dice que vas a ser protegido y que no va haber bronca, o sea, en ese lugar cuando esté un mairo no vas a tener bronca alguna, porque el mairo va a responder por ti, aunque a él le corten las manos. ¿A ese grado? A ese grado, el mairo podía estar enfermo y a punto de la muerte, pero te iba a defender. Ajá, y tú, ¿cómo ves eso? Hay una responsabilidad muy grande y muy mala. ¿Mala para quién? Para el mairo (<i>risas</i>), porque está bien para los niños, es esa parte que el papá tiene que hacer y que nadie la va hacer, y tú la cumples. Pero como mairo, no, porque dejas de hacer para ti importantes y te olvidas, y no empiezas a buscar que el chavo te admire, en vez que busque en ti protección nada más. ¿Cómo dependencia? Ajá, y te vuelves nada más el "hay pues sí, no me suelta de mano", "nunca me va a soltar de la mano" y lo digo con Lety, no la voy a soltar de la mano, sí claro, porque sé que fue chava de MAMA y porque Lety sabe que fui maira de MAMA (Luz, 10:18 minutos, primera parte).</p>	<p>Una labor desgastante por naturaleza</p>

Cita	Categorías
<p>Entonces, ¿el síndrome del mairo cansado se resuelve con más personal? Más personal, mejorando las condiciones laborales, seguro, muy buen sueldo. Yo creo que no puedes ser mairo por menos de 15 000 pesos, la neta. No puedes ser mairo por menos de 15. Si tú vas a ser mairo de ocho horas, tienes que ganar 15 000 mínimo, mínimo, porque es una friega, porque con los 15 000 pesos, lo que puedes hacer, es pagar tu terapia psicológica, puedes pagar cosas. ¿Cómo que cosas? Puedes pagar, aunque sea un taxi que te lleve de tu casa al rancho, o cuando te bajas del camión, del motel Dunas, al rancho. O tener un transporte, que llegue por los mairos, a esa hora, los suba y los baje, bueno, el apá, “don Toño” mis respetos, porque siempre nos bajaba. Pero al final de cuentas, lo que soluciona es más personal, y es gente de aseo, y con gente de cocina, ¿Cómo infraestructura?, ¿para qué los mairos no se encarguen de eso? Sí, que los mairos, no laven ropa, que los mairos, no tengan que pensar que darles de comer hoy domingo, y que haya mairos para sábados y domingos, que sea como cuando los niños, van y visitan a los abuelos, que se quedan a dormir con ellos sábados y domingos (Luz, 2:56 minutos, segunda parte).</p>	<p>Sueldo digno, personal, para aseo e intendencia= remedio para el desgaste Sueldo digno= 15 000</p>
<p>Cuando me tocó cubrir en Casa Grande por primera vez, recuerdo que llegué el primer día y todo bien bonito “ay sí maira, abrázame” y luego: “oye Alma, el aseo”, y ella: “chinga tu madre”. Y ahora: “tú Leo, no sé qué...”, y él: “a la goma”. Y entonces, hijole, yo tal vez podré con uno de esos, no sé cómo fregados los educadores de Casa Grande aguantan 72 horas con veintitantos chavos, cada uno con su paquetote de problemas y de traumas, y parte de resiliencia y todo eso que llevan (Carmen, 36:49 minutos, primera parte).</p>	<p>Problemas de organización institucional</p>
<p>Para mí el segundo año fue de mayor aprendizaje, no el primero porque era como maira raso. Cuando asumo la coordinación tengo que hacer informes, y muchas cosas no las entendía, no me las habían explicado. Entonces agarrar el modelo de atención y entender lo de los cinco amores y un montón de cosas que no me habían enseñado muy bien. Muchas reuniones con el equipo de coordinación (Paula, 50:37 minutos, tercera parte).</p>	<p>La coordinación como posibilidad para crecer</p>

Tabla A5
Condiciones laborales

A. C.	Cita	Categoría
MAMA A. C.	La capacitación fue mucho a través del acompañamiento del mairo Roberto, y de otros mairos, pero más de Roberto (Paula, 20:15 minutos, primera parte).	Entrenamiento con el compañero Andamiaje
MAMA A. C.	<p>¿Condiciones laborales del rancho? Las peores (<i>risas</i>), sin seguro, trabajas de sol a sol. A mí, me pagaban 5 000 pesos al mes, 2 500 a la quincena.</p> <p>¿Hace cuatro años? Hace cuatro años y eran jornadas, jornadas intensas, sin seguro, sin prestaciones, ni vacaciones. ¿Qué eran? ¿Qué eran vacaciones?.</p> <p>El primer año no tienes, y el segundo eran tres días. Esas son las condiciones laborales (Luz, 58:23 minutos, tercera parte).</p>	Sin seguro Sin prestaciones Vacaciones condicionadas
MAMA A. C.	<p>Entonces cuando tú te saliste, ¿fue un “adiós” sin finiquito, ni nada? ¿De MAMA? Ah sí claro, pues yo no tenía prestaciones ni nada, en ese tiempo nadie tenía nada... como era tan poco tiempo, yo ni sabía que me correspondía, yo sabía que ellos no cumplieron con la ley, que no tenía seguro y era el primer año, según la política de MAMA, ni me tocaban vacaciones, entonces, no pensaba... y no estaba por el dinero, no iba a pedir ¿y mi prima vacacional? ¿Pa' qué?, para los 4 000 pesos que estábamos ganando, me hubiera gastado más en el transporte a la oficina (Carmen, 25:29 minutos, grabación única).</p>	Sin prestaciones No liquidación a su salida Los mairos no están por dinero Sin cierre con la población
MAMA A. C.	<p>¿Cómo crees que deben ser el entrenamiento, la capacitación para que alguien en MAMA sea llamado mairo? Ay, yo creo que con un mes que estés sudando la camiseta, ya te lo ganaste (<i>risas</i>) en el rancho, yo creo que el mes que te dejen en el rancho, ya con eso, ya mairo. O, ¿tienes la cotidianidad? Fíjate que no, yo creo Betty, antes de entrar a MAMA, debe haber un proceso de selección, debe de haber alguien, que tenga un filtro y que diga: “este sí tiene perfil de mairo”. Pero sí había, en nuestro tiempo, cuando entramos, había un perfil. A mí nadie me hizo un psicométrico, el único que me entrevistó fue el director. Ah, entonces, ¿tú crees que se debe hacer un psicométrico y todas esas cosas? Sí, no sabes cuál va ser violador, tú no sabes que daño: cerebral, mental, incluso anímico, trae cada persona. Debe haber un estudio, que diga: “mira este, tiene más o menos las herramientas necesarias para aguantar”. No, no hay, o sea, yo creo, y no nada más en MAMA, yo creo que en todos los albergues debe de haber algo, que tú digas: “la psicóloga, me va entrevistar, me va hacer un psicométrico, me va a decir si estoy bien”. Que te hagan un estudio médico para ver si estás bien saludable, para aguantar jornadas en el rancho, porque si no aguantas, “no, noooo” (Luz, 52:35 minutos, primera parte).</p>	Proceso de selección Pruebas psicométricas Examen médico

A. C.	Cita	Categoría
MAMA A. C.	<p>¿Cómo es ese manual de inducción?, ¿se creó en esa oleada de sistematización? Ya estaba, había que recuperarlo, integrarlo, ya estaba muy avanzado, eso fue de lo que hizo mi esposo, y bueno, había mucho trabajado por Frida, muchísimo. Entonces fue aplicarlo como si fuera del DEFI, como haciendo lo que hacía Frida en la inducción. ¿Y cómo fue eso? Fue muy gratificante al final el escuchar decir que era más importante no solo la práctica, sino la teoría, ¡conocer la teoría y la historia! Mairas nuevas de la CNT, que no son tan nuevas y no conocían un montón de cosas, como líneas de acción, la historia, la parte de formación, la visión pedagógica, estaban en cero. Si hay un modelo de inducción que está escrito, recuperado, ¿por qué crees que pasa eso? Bueno, ahorita no hay quien ejecute y la otra, no se priorizan los tiempos para eso, porque se pierden en lo que es importante. Y que tienen que ver con la pérdida del valor de los referentes teóricos; o sea, la pedagogía de la educación popular, que es un cimiento de MAMA, no se conoce lo suficiente, entonces siendo la base, no se aplica, es un círculo vicioso y complicado (Paula, 19:53 minutos, primera parte).</p>	<p>Manual de inducción empolvado, sin compartir Sin personal para ejecutar No hay un ejercicio de priorización</p>
MAMA A. C.	<p>Ok, entonces, pasaste por ese tipo de pruebas, psicométricas, médicas... al momento de entrar, ¿es con la jornada solita? No puedes, tienes que tener acompañamiento, y no te pueden dejar ocho horas, empezar por cuatro horas, tienen que empezar de poco a poco. Yo creo que empiezas con cuatro horas de jornada, que los chicos se conozcan, que por lo menos, sepan tu nombre y te vayan identificando y que digan: "¡ah, es la maira Luz! Ella va empezar a venir, ah ¡órale!". Te presenten sí, en una asamblea, que te digan que vas a estar con la maira, o con el mairo que este, y que vas a estar trabajando con ellos, que no te lancen a hacer consejería el segundo día, no conoces al niño. No hay ni expedientes de los niños, me sumo, ¡nunca hice ningún expediente! Bueno, hasta que Luna llegó y me sentó y le platicaba cosas, pero la verdad es que tampoco funcionó eso. Porque no tienes tiempo de sentarte a escribir: "Josué hoy se levantó gritando en la noche", y todavía tienes que hacer expediente de cada niño, y todavía tienes que esperar que te den media hora para hacer trabajo de escritorio, ¿cómo? Debe hacer acompañamiento del mairo como más experimentado, que no hay quien te acompañe, en el rancho digo. Yo creo que al final de cuentas, tienes que garantizar procesos; o sea, que si empiezas, que si estás un año, sepas hasta dónde vas a llegar con el niño: "Josué conmigo este año sí fue a la escuela". ¿Cómo metas? Sí, claro, tienes que tener un plan, porque si los mairos no tienen plan, por lo tanto, los niños no tienen plan, se vuelve cotidiano, porque aparte no te puedes comprometer con él, porque aparte no eres su papá, y de verdad no eres su mamá", y no vas a estar con ellos toda la vida (Luz, 53:40 minutos, primera parte).</p>	<p>Periodo de transición Sin equilibrio de la práctica Débil proceso de revisión de vida</p>

A. C.	Cita	Categoría
MAMA A. C.	<p>En esos nueve meses, ¿cómo era tu relación con tus compañeros? Tu periodo de cómo te entrenaste, ¿cómo aprendiste a hacer las cosas? En ese tiempo mi coordinador era Roberto y le delegó a Frida que me capacitara en una semana, entonces Frida me pasó. Entendía el lenguaje, los objetivos, estaba muy claro, no me fue difícil, lo que fue difícil y que vi rápidamente que necesitaba capacitación y que no me la iban a dar ahí adentro, fue la atención individual. Yo llegué con experiencia en el trabajo de grupos, con jóvenes y adolescentes, entonces por eso me dieron al grupo de palomas, y bueno con los niños, ¡pues, éntrale! Con el grupo de las palomas fue tan difícil que Roberto me lo cambió y me dejó a los adolescentes, duré una semana, en la sesión que me tronaron, como a los dos meses que había llegado, duré una semana armando un rompecabezas grandote para unas dinámicas, tenía como 15 días preparando el tema y una semana preparando el material, ¡yo llegué bien chicha con mi material, ujuuu! Pues hijos de su madre, era un grupo chico, como de 10 niños, no me pelaban y no me pelaban y ¡eit, por favor! Y ellos peleándose y picándose, Rigo con Carmen y Eugenia que era tremendísima por las broncas en su casa, después se fueron aplacando, disminuyendo, pero en ese momento su mamá lavaba carros en la calle, no tenía trabajo estable, la cosa estaba mal en ese tiempo. Salí casi llorando y mairo, “¡no me pelan, no me pelan, no me hacen caso, no puedo empezar”. Pues llega y ¡tras! a la mesa, el trancazo con la mano: “¡ey, hijos de su tal por cual!”, sin groserías pues, pero fuerte y: “¡tú allá y tú allá”, Los separó en el salón, y me dijo: “¡ahora sí, trabaja”, con un metro de distancia cada uno. Y pues bueno, no, no, no la hice. Entonces me cambió al grupo de adolescentes. ¿Qué crees que te faltaba en ese grupo? Eh, me faltaba autoridad, estaba siendo muy dialogante, participativa, cariñosa y amable, nada brusca. Ajá, ¿no llegabas y golpeabas la mesa como Roberto, por ejemplo? (risas). No, eso lo hice mucho después, ya cuando tuve la coordinación, a fuerzas. ¡Dios, todos pasamos por eso! A fuerzas, si no, no había quien. ¿Crees que los chamacos, los niños necesitan ese estilo?, ¿necesitan esa fuerza? Una de las lecciones que me dejó Roberto en esa ocasión con el manejo que hicimos es que “no puede haber democracia si no hay condiciones”, si no hay condiciones, si no hay convicción y el deseo, entonces lo primero, es que habrá autoridad, o sea autoritarismo. Cuando el grupo esté listo, entonces habrá democracia ¿Y cómo sabían cuando el grupo estaba listo? Porque se podía trabajar, podían escuchar, cumplir las reglas mínimas, escuchar, participar, respetar al otro (Paula, 13:08 minutos, tercera parte).</p>	Capacitación insuficiente Sin condiciones para ejercer autoridad

A. C.	Cita	Categoría
MAMA A. C.	<p>¿Como las condiciones en las que trabajabas en ese entonces?, ¿tenías computadora o no?, ¿todo era en puño y letra? Había una computadora para los dos equipos, para CNT y ATM, entonces casi todo era a mano. La compu no era buena, era chafa la compu, la teníamos para trabajar en mi nota, que era un sistema de registro, que, como una base de datos, y de registro de los cinco amores, pero era muy complejo, entonces nada más la usábamos para llenar, porque estaba chafa la compu. Era así como, ¡que flojera meterse a la compu lenta! (Paula, 55:15 minutos, tercera parte).</p>	Equipo técnico insuficiente
Comunidad Xamixtli	<p>Nos aumentaron los sueldos, y ganaba 4 500 al mes por cuatro horas y ahora que va a ser como más trabajo, a mí me llega de 8 500, ya libres 7 500. Porque aparte tengo todas las prestaciones, tengo IMSS, vacaciones pagadas, tengo todas las prestaciones porque es parte de la empresa y es una empresa responsable, socialmente responsable, nos tiene cubiertas esas partes muy necesarias (Luz, 12:50 minutos, primera parte).</p>	Seguridad social Vacaciones Aumento de sueldo
Comunidad Xamixtli	<p>Entonces, ¿el modelo de atención que ustedes tienen responde a las características de ese grupo, de esa población? Responde hasta cierto punto, hasta cierto momento, la parte terapéutica, anímica, la estamos supliendo con una psicóloga, que nosotros obviamente no podemos atender ciertas cosas y que es totalmente irresponsable atenderlas, y eso lo atendí también afuera (...) Tenemos una psicóloga que DIF Tlaquepaque nos presta porque no teníamos recurso para contratarla, entonces ahora con la planeación la estamos justificando, y es muy posiblemente nos la contraten (Luz, 6:31 minutos, primera parte).</p>	Modelo actualizado, refleja postura del equipo
Comunidad Xamixtli	<p>Tenemos oficina, tenemos laptop, tenemos todo, tenemos un centro comunitario, un comedor gigantesco, tenemos cuatro salones, y falta construir más, tenemos un huerto escuela, donde van las señoras y aprenden hacer agricultura orgánica, tenemos un convenio con Colectivo Femenil, que ellas van y dan todos los talleres de huertos (Luz, 14:37 minutos, primera parte).</p>	Vinculación con otras asociaciones Equipo técnico Instalaciones
Comunidad Crece	<p>No había privacidad, ninguna oficina cerrada, agarré el teléfono, llamé a Martha y todos oyeron, ahí empezó la desgarradura de vestiduras con el equipo, digo entre muchas otras cosas, pero cosas así: "¡si se vuelve a rebotar un cheque por no cumplir esa orden lo vas a pagar!". Entonces el escándalo de, ¡qué mala! Después de estar tres meses insiste e insiste, teníamos a SEDESOL en casa y me preocupaba mucho el desmadre económico, teníamos que tener mucho control, mucho control, mucho control. Entonces en diciembre le digo al equipo: "no salimos de vacaciones hasta que no me entreguen el informe de SEDESOL". Entonces, "un día más de vacaciones los que entreguen el informe", o sea un día más de descanso; llego en enero y nomás una tuvo las evidencias completas (Paula, 18:16 minutos, segunda parte).</p>	Un problema de infraestructura expone los manejos de la coordinadora

Tabla A6
Los conceptos en palabras de los mairos

Concepto	Cita	Categorías
Autocuidado	<p>¿Has escuchado la palabra autocuidado? Sí, cuidarte a ti mismo. ¿Cómo te cuidas? ¿Dónde específicamente? Aquí en el trabajo. Bueno, aquí dando una buena imagen, como maira, mairina, mairo, bueno, autocuidarse es que los chavos no te vean drogarte, fumar, tomar (Juana, 20:00 minutos, primera parte).</p>	Una buena imagen
Autocuidado	<p>Bueno, ya para terminar, ¿has escuchado el término autocuidado? Sí, es algo que no hacemos en MAMA (risas), que nunca se aprende. Bueno el término de autocuidado es esa responsabilidad contigo mismo de estar bien y de aparte de estar de bien, provocar que tu alrededor te haga bien y no someterte a situaciones riesgosas, creo que eso es (Luz, 4:47 minutos, segunda parte)</p>	Una responsabilidad para contigo y los otros
Autocuidado	<p>¿Has escuchado la palabra autocuidado? Sí, pero como concepto teórico no, me suena al cuidado personal, de cuidarse uno mismo, con ese tema se me ocurre que es todo lo que hemos mencionado de que el campo del educador popular “está cabrón”, son muchos golpes que te van a tocar y no está nada concha para un trabajo, en ningún sentido, de sueldo, prestaciones, acompañamiento, el cuidado de tus colegas, la población, de todos, son muchos golpes. El autocuidado sería, ¿qué vas hacer para cuidarte a ti mismo, mientras estás recibiendo tantos golpes en tu vida profesional? Que te puede pasar en lo personal también, ya sabemos (Carmen, 1:05:34, grabación única).</p>	Reflexividad Responsabilidad personal
Autocuidado	<p>¿Y has escuchado la palabra autocuidado? Sí. ¿Qué has escuchado de esa cosa? ¿En qué parte? ¿En la parte sexual? (risas) lo vamos a dejar aquí, en tu chamba. Ah, ok, en el aspecto laboral, mmm, sí, pero es como, sí lo he escuchado, pero como aparte, ¿sabes? No es como lo importante para mí. Ah, ¿no es prioridad? No es prioridad ¿Por qué no? Por tonto (risas). ¿Si lo pudieras definir cómo sería? Sería tener los tiempos establecidos, pero imposibles, no puedes dejar de atender a la persona, porque tienes autocuidado, es más complejo, porque la responsabilidad va más allá; por ejemplo, si fuera un servidor público como otros: “yo cierro mi changarro a las cuatro y me voy a mi casa y me voy, no sé para alimentar el alma y el espíritu” o una cuestión física. Y que tal vez genere un espacio para la parte emocional, al acompañamiento psicológico que todos debemos de tener, pero no es prioridad, la prioridad es mi trabajo, es hacer lo que hago, y que estoy consciente que si no le tomo más importancia a eso, mi trabajo no puede durar tantos años, no voy a estar al frente de este tipo de proyectos tanto tiempo como quisiera, porque al mismo tiempo, porque a fin de cuentas va repercutir en la salud, tanto física como emocional (Pedro, 28:28 minutos, segunda parte).</p>	Acto egoísta

Concepto	Cita	Categorías
Mairo/maira	<p>¿Qué crees que simboliza ese mairo para el chavo? Es el sistema, es el mairo que Pedro fue. ¿Sí?, ¿tú crees que los mairos que estamos ahí somos un Pedro? Sí, pero un Pedro cuando empezó revolucionario, con visión, que empezó con visión y misión en la vida, ahorita ya no, pero cuando fue, y él contaba, y aparte los mairos, y todos los chavos contaban la historia de cuando el empezó con MAMA y como los chavos mantuvieron MAMA y como los chavos empezaron a robar incluso para hacer otro espacio para ellos limpio y bueno, claro, eso es un educador. Pedro los enseñó a que ellos podían hacer cosas diferentes, no les enseñó los medios, porque terminaron robándole las escobas, los trapeadores y todo (risas), ¡hasta las cazuelas! Sí, hasta las cazuelas y la comida, entonces, ¡claro! Pero a final de cuentas, la mística que él tiene y que él maneja. Y el sistema es que estés, donde estés puedes salir adelante. Y el discurso que él maneja, es sumamente funcional, ¿no? (Luz, 33:34 minutos, primera parte).</p>	<p>Revolución</p> <p>Motivación</p> <p>Lucha</p> <p>Quien marca la diferencia</p>
Mairo/maira	<p>¿Cómo es un mairo? Capaz, seguro de sí mismo, salir adelante, crecer, salir de su rol de mairo, sin que dependa de su coordinador, yo sé que vas recibir órdenes de él, pero también sin que ocupes de él, sé que puedo lograrlo y sé que yo sola puedo salir adelante con el problema (Juana, 18:00 minutos, primera parte).</p>	<p>Capaz</p> <p>Seguro</p> <p>Independiente</p>
Mairo/maira	<p>¿Tú crees que un mairo debe ser capaz de resolver todas las problemáticas que se les presentan? No todo, pero sí, “es como su trabajo”, pero no todo porque ya depende de los chavos, de sus decisiones, pero sí el mairo puede, claro que puede (Juana, 7:00 minutos, primera parte).</p>	<p>Supermairo</p>
Mairo/maira	<p>Te has puesto a reflexionar en la cuestión del género del mairo en general, o sea, ¿qué hace un mairo y qué hace una maira?, ¿qué debilidades hay para una maira?, ¿qué fortalezas hay para una maira? Debilidades, ¡todas! Porque actúan, tal cual en un matrimonio machista. ¿De qué somos responsables, las mairas entonces? De la educación de los niños, de la ternura en los niños, de que el niño tenga ropa limpia, zapatos limpios, calzones y calcetines para cuando haya evento, porque cuando no, ¡uy no!, ¡tu esposo te va a meter tus cachetadas y aguas! (...) en el rancho era, estábamos los dos mairos, hasta tarde y “saz, yo juego futbol con los morros que no te molesten, mete a las niñas a la tele y baña a los demás”, ah bueno, ¿Qué te tocaba hacer? ¡Ah!, prever aparte la cena, y nadie te dijo que tenías que prever que la cena caliente a las 8:00 de la noche y, ¿cómo le hacías? Porque estabas bañando a los niños, porque estaba el mairo jugando futbol, entreteniéndolo a otro grupo, porque aparte era “no chingues, estás jugando futbol y yo tengo...”, y la respuesta era: “cuenta cuántos morros tengo en el campo, cuenta, cuenta”. Sí, pero no viste que tengo a Alma, que es Alma, no viste que tengo a todas las niñas acá y que a los niños chiquitos no los dejas jugar futbol, entonces tengo a toda la comunidad acá y tú tienes solamente a los grandes, eso</p>	<p>Roles tradicionales hombre-mujer</p>

Concepto	Cita	Categorías
	jamás lo cuestionas, ¿no? Lo cuestionas cuando te sales. Y dices: "hijo de la chingada, ¿cómo me encajó el pie?". De veras, aparte yo me agachaba para que me lo pusiera más sabroso, ¡de verdad! Y tú dices bueno, y entonces que hacías, mandas a las niñas a calentar tortillas, porque ¡las niñas!, metes a los niños a bañar y a los hombres los dejas jugar fútbol. Eso estaba bien para mí, porque me quitaba la presión de 13 chavos grandes molestando a los chiquitos y molestando a las niñas, y decía: "bueno, el Rafa tiene a los otros morros, órale" (Luz, 36:22 minutos, primera parte).	
Mairo/maira	¿Por qué es una maira, es mujer, es un pleito entre mujeres? Ajá, y deciden no meter las manos y dices: "ah, no", yo dije: "no Alma, si se lo dices a Lucina, me lo dices a mí y se lo dices a todos, y si todos", no hacen nada y no te aplican la ley del hielo, es problema de todos porque era una ley, y era una regla que me habían metido hasta el cansancio. Y Adolfo: "no tranquila. Alma, mira Lupe cálmate", hablando con ellas; dije: "ah, ahora muy bien". ¿No te sentiste cuidada por tu equipo? Nada, ni cuidada, ni protegida, ni respaldada, ¡nada! (Luz, 47:14 minutos, primera parte).	Los conflictos entre mujeres minimizados
Mairo/maira	Ese mairo no aceptaba mi autoridad, que no, que tenía que demostrar, y yo decía: ¡pues haz tu trabajo y ya! O sea, haz tu trabajo y no tengo que pedir nada más desagraciado, ¡cosa seria, cosa especial! Nada más que era muy creativo, tenía muchos recursos para la creatividad (Paula, 32:25 minutos, tercera parte).	Incluso la coordinación es diferente para las mairas. Había que probar la capacidad
Mairo/maira	¿Cómo afecta o cómo beneficia que seas mujer, maira en el trabajo con los chavos? Sobre todo, el primer año, que agarras tablas, seguridad. Es distinto con hombres y con mujeres. Con los hombres es más difícil, y con algunas mujeres (...) Ya no recuerdo muy bien, pero pienso que como a las dos semanas o al mes, para separar a dos niñas de mi grupo de las palomas... o sea, para separarlas, se estaban peleando, deschongando del cabello, luego a separar y, ¡paz! Alma me dio una mordida que casi me arranca la piel, me duró más de un mes el moretón, me dejó sin aire, fue difícil. También estaban los "paz", para que te escuchen tiene uno que levantar la voz, sino no te escuchan y no te hacen caso y entonces como adulto, ni puedes dejar que haya anarquía, la autoridad es primero, al mismo tiempo que te los vas ganando claro (Paula, 17:30 minutos, tercera parte).	Ganarse la autoridad es más difícil para las mairas
Mairo/maira	¿Cómo construye la maira la amistad y la autoridad con la población y como la construye el mairo? Yo creo que es más difícil para la maira, porque los niños están muy ávidos de la figura paterna, en la mayoría hay ausencia de papá, o había papás gachos, con droga, violencia o maltrato, o ausencia. Entonces la figura de un hombre cariñoso, sensible, que escucha, otro rollo totalmente diferente, es un imán	Hombre cariñoso, sensible, que escucha Calan más a la maira

Concepto	Cita	Categorías
	<p>para los niños y las niñas. Entonces, ¿cómo crees que vean los niños a las mairas? Como un, mmm ... Yo creo que poco a poco se me fue haciendo evidente como los niños en cuanto iban agarrando confianza, sintiéndose en casa, era como una extensión de la mamá, cumpliendo funciones que las mamás no hacían, algunas. Como maira del área de salud organicé, por ejemplo, la campaña de desparasitación; bueno también la de despiojización, pero esa nada más era la de la toalla blanca para cepillar y que cayeran miles de piojos. Nooo, en la desparasitada me tocó sacar lombrices de la colita, ¡increíble! Ok, el mairo va cumpliendo ese rol de la figura paterna entonces, que está ausente paterno (interrupción) pienso que con las mairas el proceso de ganar autoridad, está más, como que lo calan a uno más, porque era, este ¡fue difícil! Con el grupo de las abejas, rápidamente me los eché al bolsillo. Eran más chiquitos, ¿no? Sí, entre 8 y 10. El tiempo de juego, aporté mucha novedad, con las palomas no pude, pero con las adolescentes sí pude, traía mucha experiencia, fue chido, ayudaba ser joven y la apertura a los temas, el abordaje de la sexualidad, mientras que había mutismo con las mamás, ahí había un espacio donde hablar y platicar, me las llevé un par de veces a la casa de un amigo a hacer una especie de taller, pero en otro lado, todo el día, mi amigo era sacerdote, no estaba en todo el día, y las chavas encantadas, la casa era muy bonita, súper agradable (Paula, 20:41 minutos, tercera parte).</p>	
Desgaste profesional	<p>¿Has escuchado una palabra que se llama “burnout”? No. ¿Desgaste profesional? Bueno, ese me suena a que estás cansada en el trabajo o desahuciada (Juana, 23.27 minutos, primera parte).</p>	Desahucio Responsabilidad personal
Desgaste profesional	<p>En esas condiciones laborales, tú hablabas, por ejemplo: lo que buscabas hacer después era dormir, y ya con eso, como que tomabas aire y refrescabas, ¿cómo lo planteo? Ah, evidentemente eso producía en ti, ciertas cosas, cierto cansancio y como tú dijiste se reflejaba en lo enojada muchas veces, ¿no? No notabas en irritabilidad a lo mejor. ¿Cómo le hacías para cuidar esa irritabilidad o ese enojo de los demás, de tu equipo por ejemplo? NO LO CUIDABAS, NADIE LO CUIDABA, todo el mundo llegaba... empezamos a desarrollar el “SÍNDROME DEL MAIRO CANSADO”, faltabas a trabajar. ¿Síndrome del mairo cansado? Lo definimos y lo teníamos bien claro. Lucina siempre padecía el síndrome, después yo lo empecé a desarrollar, nombre, claro que te inventabas enfermedades de: “no, no, me duele mucho el pie, no voy a ir”. ¿Cómo te pedía que fueras al IMSS y que llevaras la incapacidad?, nadie te va a pedir eso, porque no te dan seguro. ¿Y simplemente, hoy no tenías ganas de ir a trabajar y no ibas? Sí. ¿Cómo crees que se pueda resolver, aminorar, no sé, el verbo que tú quieras, está situación? ¿El síndrome del mairo cansado? Ajá. Teniendo más personal en el rancho éramos cuatro mairas, trabajábamos de 12:00 del día a 8:00 de la noche.</p>	Síndrome del mairo cansado

Concepto	Cita	Categorías
	<p>Y una vez a la semana, había uno que llegaba a las 9:00 y se iba a las 6:00, algo así, y decías: "que me toca esta semana porque me quiero ir temprano", nunca te ibas temprano, había veces que esperabas a los mairos de las 8:00 para no irte sola. Ah, porque el traslado, además, era peligroso, ¿no? Claro, imagínate, éramos cuatro mairos, trabajando de 12:00 del día a 8:00 de la noche, y había un mairo de tres días, que era César. ¿Y a eso le sumas el traslado del rancho a tu casa? Yo hacía dos horas de mi casa al rancho. ¿Tenías que salir a las 10:00 de la mañana? Sí, y llegaba a la casa a las 10:00 de la noche. Y te tocaba una vez al mes dormir los domingos ahí, hacer jornada dominical, que era llegar a las 10:00 de la mañana del domingo y salir a las 9:00 de la mañana del lunes, y en eso, le agradezco a Ricardito porque él me dijo mi primera jornada: "yo a usted maira, no le voy hacer nada, es más, en mi jornada nada va a pasar, porque me cae bien y usted me cuida, y yo la voy a cuidar". Jamás me pasó nada en mi jornada, jamás, nunca. Mis jornadas, mis jornadas dominicales quedaron en blanco (Luz, 59:93 minutos, primera parte).</p>	

Tabla A7
Desgaste profesional

Indicador	Cita	Categoría
Elementos que desgastan	¿Cómo te hace sentir una consejería? Mmm, pues a veces, incompetente, no sé cómo dar bien una consejería. ¿En todos los casos o solo en algunos? En algunos, los casos fuertes, que son especiales donde me siento muy insegura (Juana, 2:00 minutos, primera parte).	La atención individual
Elementos que desgastan	¿En qué problemáticas te sientes más insegura? En acoso sexual, porque también uno lo padece, en caso de violación. ¿O violencia? No, violencia (Juana, 3:02 minutos, primera parte).	Atender problemas de acoso sexual Enfrentarse con su biografía
Elementos que desgastan	¡Te fuiste tronada de MAMA! Me fui tronada y dolida porque no me dejaron volver a despedirme, porque me castigó Pedro en la oficina para hacer los paquetes de navidad y yo no los vi (<i>pausa</i>), ¡sí! Y al final de cuentas, después lo trabajé, cerré el ciclo con una psicóloga obviamente, porque no me podía quedar yo con esa herida, con ese enojo, con esa frustración, entonces, yo lo cerré, tuve que ir a terapia, y creo que, ¡todos los mairos deben de ir a terapia! Antes de entrar, durante y después, tienen que estar en proceso constante. Entonces con tu salida, tu duelo fue... No tuve duelo, fue que se me murió por accidente, así fue de repente. ¿Qué pasó? Me quedé sin trabajo, me quedé sin niños, me quedé... ¡lloraba y lloraba! Y mi abuela me dijo un día: "o dejas de llorar, porque esos niños han superado que los abandone su mamá, que los abandone todo el mundo, ya, tú también te fuiste, y ya", y es cierto, me fui, y llegó otra maira (Luz, 49:26 minutos, primera parte).	No planear cierres para despedirse de la comunidad ¿Mairos tratados como población? ¿Castigo?
Elementos que desgastan	¿Qué podía pasar en una jornada dominical? A Juan, un día un chavo se le quebró un brazo y una pierna; a Pepe le robaron todos los apoyos, Ricardo, Ricardito prendieron camionetas, eh, se salieron del rancho y no llegaron a dormir, mmm, se perdieron todos los uniformes, o los uniformes nunca estuvieron secos, ¡ese tipo de cosas!, y conmigo era, entregaba la jornada con todos los niños en la escuela, y todos limpios. ¡Sí te cuidaba Ricardito! Sí me cuidaba Ricardito, él me ayudaba. A las 5:00 de la mañana ya lo tenía calentando el desayuno (Luz, 2:22 minutos, segunda parte).	Poco personal Población sin actividades organizadas Actividades domésticas a cargo del mairo merman la calidad de la atención
Elementos que desgastan	¿Y lo más gacho?, ¿o lo más desgastante de trabajar con estas poblaciones? Uy que no tengas todos los elementos necesarios para trabajar con ellos, es que luego a veces quisieras como resolver, o sabes cómo resolver, pero no tienes, los recursos, herramientas, o el personal adecuado (Pedro, 27:43 minutos, segunda parte).	Carencia de recursos o personal

Indicador	Cita	Categoría
Elementos que desgastan	Yo me acuerdo del día en que renuncié, llegué a mi casa chille, chille y chille, dije: "no, mi sueño era ser educadora de calle y la regué, por mi ego, porque no me aplaqué con ese jefe", me quedé... no veía más oportunidades, mi sueño para la vida iba a ser educadora de calle para MAMA y mira donde estoy (Carmen, 16:49 minutos, grabación única).	Despedida abrupta, sin oportunidad de cierre
Elementos que desgastan	Con Pepe, hubo un punto en que nuestra relación tronó porque hasta las últimas palabras que hablamos en la noche y las primeras en la mañana eran sobre el trabajo, éramos educadores, el único escape que teníamos el uno del otro, era cuando íbamos al baño porque trabajamos juntos, él estaba conmigo cuando estaba en el CODENI, y cuando estábamos los dos en MAMA también. Y llegamos y hablábamos de los casos, y éramos apasionados, tronamos la relación porque no podíamos separar. A mi pareja después de él no le interesaba para nada hablar del tema, nunca hablaba de mis casos, intentaba y no le interesaba y hablaba con otra gente sobre eso y ahora sí lo hablo, pero mucho más limitado... no lo haría otra vez (Carmen, 1:14:10 minutos, grabación única).	Mantener relación con compañero de trabajo contamina relaciones o espacios
Elementos que desgastan	Entro a Comunidad Crece con tres funciones, coordinadora general, que yo pregunté qué porque no directora, si ya me voy a meter la chinga, ¿por qué no el paquete completo?, ¿por qué no el título? Pues no, porque hay otra directora, la directora del Colegio Guadalajara está por encima de la dirección de Comunidad Crece, entonces tú eres coordinadora general, administradora general y procuradora de fondos. Dios mío, tres puestos en uno solo. Incluso creo que hasta cuatro porque, ¿ella sí funcionaba como una directora? ¡Ayyyy! (suspiro largo). No, la coordinación era la dirección (Paula, 58:33 minutos, primera parte).	Roles y funciones no establecidas con claridad Consigna "hacer más con menos"
Elementos que desgastan	¿Crees que se pueda hacer algo para resolver el cansancio de un compañero? No, porque es parte del trabajo, es el cansancio de todos los días (Juana, 2:46 minutos, segunda parte).	El desgaste profesional es responsabilidad únicamente individual
Elementos que desgastan	¿Cómo le hiciste para aguantar dos chambas? Fue muy fácil, la verdad fue muy fácil, porque el DIF te pide números, y me empezó a pedir que diera despensas, y me empezó a pedir que mantuviera grupos, y me empezó a pedir lo mismo que he hecho siempre, y pues no hay bronca. Trasca me empezó a pedir lo mismo que DIF, pero con el plus de que ejecute, ¡que se hagan las cosas! Entonces los grupos empezaron a decir: "vamos hacer un cine comunitario porque los chavos andan mal, pero necesitamos un proyector, necesitamos una pantalla". Ahí está su proyector, su pantalla. Ok, entonces,	Los modelos de atención no resuelven la compleja demanda de la comunidad

Indicador	Cita	Categoría
	<p>¿lo de un trabajo, lo complementaste con otro? Sí, lo que no me daba el DIF (que era nada) Tracsa me lo iba a dar. Lo que te daba el DIF era el nombre, ¿no? Y me mantenía, yo fui becada por el DIF tres años, yo fui becada y gracias al DIF yo estudié y nada más. Pero no es que tiene procesos chidos con los grupos, no es que está comprometido con la gente y no es que le interese el desarrollo de la gente, no; le importan los números y dar despensas porque hubo un compromiso político, le encanta cumplir todos los compromisos políticos, eso es lo único. Entonces yo aprendí a identificar eso y dije: "órale, no hay bronca que me mantengan, pa' que la gente tenga cosas chidas", y así funcionó (Luz, 20:12 minutos, primera parte).</p>	
<p>Elementos que desgastan</p>	<p>Hicimos un manejo duro porque nomás no. El último día que terminaba una prestadora de servicio social, una psicóloga, o su práctica, servicio social, se me hace que eran las dos cosas, estuvo todo el año, el último día le roban su celular en la última media hora. Yo estaba aquí en diciembre con el proceso de salir, entonces se habían quedado las mairas, entonces me hablan y me dicen: "maira hubo esta bronca". Uf, yo no podía, ir, pero llego en la mañana al día siguiente a jagarrar la bronca! Y pues empiezan las indagatorias, el presunto culpable, y todo el proceso y no más no, y el chiquillo y con la familia, con la escuela, nos peleamos mi compañero (director de la escuela de MAMA) y yo, ¡cañón! Como nunca lo habíamos hecho, como nunca; mi esposo ya era director de programas, entonces la bronca, yo con mi compañero y él como mediador, entonces se sigue, eran las 12:00 de la noche, y mi hija mayor nos gritó: ¡ya dejen dormir, ya cállense! Ese día dije: "no, tú no puedes ser mi jefe". Dije, ya se acabó, ya estaba yo en proceso de irme, pero bueno, hicimos un manejo muy difícil (Paula, 47:00 minutos, primera parte).</p>	<p>Relación entre compañeros, contaminación del ambiente familiar, desgaste de relación de pareja</p>
<p>Elementos que desgastan</p>	<p>¿Cómo fue tu nueva etapa? Tú en los primeros ocho años hablas de mucho crecimiento, de la creación y tu participación en esta parte de conceptos, de los cinco amores (interrupción)... de la co-construcción. Ajá, se acaba eso y se termina una etapa, hay una nueva, ¿qué implicaciones trajo para ti esa nueva etapa? Pues mira, para empezar, coincide con que yo regreso de la incapacidad de mi segunda hija, yo me voy de incapacidad a finales de junio, nace mi hija y regreso hasta principios de octubre. En septiembre yo estaba incapacitada y asisto a la reunión en la que se decide recortar los programas y la discusión estuvo intensa porque no se sabía cuál programa cerrar. Primero se dijo que la Casa del Niño Trabajador. Ya en el análisis, yo decía, está bien nada más tenemos que cuidar los procesos fuertes, o sea fulano, zutano, mengano, los procesos con las escuelas, los chavos que están por fin en la secundaria, y pues bueno, la discusión nos</p>	<p>Reducción de programas, no se asumen las consecuencias de las decisiones tomadas En la práctica no se renuncia a hacer las cosas</p>

Indicador	Cita	Categoría
	<p>lleva decidir que mejor se comprima, se hace chiquito Trabajo de Calle, se queda CNT. Entonces, me toca entrando dar la noticia a Paty y a Ana, a finales de octubre doy la noticia, y bueno, empieza el proceso de luto, de duelo, de despedida y pues ya (Paula, 1:23 minutos, cuarta parte).</p>	
<p>Elementos que desgastan</p>	<p>Entramos y luego, luego a rearmar. La consigna era hacer más con menos, hicimos todas las provisiones que pudimos, planeamos lo más que pudimos, como reconociendo lo que alcanzamos a ver de los casos que se iban a dar, pero ya en la ejecución recuerdo el primer año, el equipo integrado, entusiasta, comprometido, con muchas pilas, con buen proceso de planeación y ejecución, de evaluación. El segundo año empiezan los problemas, eh, recuerdo por la falta de ver, hasta que termina el primer año y hacemos la evaluación, reconocemos, por ejemplo, que el trabajo estaba mal distribuido, la carga de atención a la población estaba mal distribuida, que ya no había tres coordinadores, sino uno, entonces la carga de tareas de coordinación, caía lo de tres en una gente. ¿Y eso significa mayor trabajo de escritorio? Ajá, y pues empieza, empezó el conflicto entre Carlos y yo. Carlos crítico, cuestionando las condiciones laborales. Que fue una época difícil, bueno había muchas, pero recuerdo en esa época fue la constante. Sí, el recortarnos el salario por ejemplo como por tres meses. Recuerdo que en esa época lo que pasó es que se terminó un fideicomiso. Sí, el de CRS. Ah, ese fue el que metió en un bache a la asociación. Sí, y empieza el proceso de trabajo con proyectos, y el trabajo de proyectos como sabemos, con lo pesado que es la cuestión administrativa. Y la rendición de cuentas, ¿no? (Paula, 4:30 minutos, cuarta parte).</p>	<p>Consigna "hacer más con menos" Sin condiciones para hacer el equilibrio de la práctica La procuración de fondos es deficiente</p>
<p>Elementos que desgastan</p>	<p>Esas primeras veces serena, paciencia, con apoyo escolar, ¡paciencia!, con ludoteca ¡paciencia! y paciencia y ¡se acabó! ¿Qué hiciste cuando la paciencia se acabó? Empecé a exigir resultados. Con ellos, ¿y contigo?, ¿con tu paciencia? Gastritis, desvelos. ¿Cómo afectó esto tu dinámica familiar? Cuidé muchísimo, además de eso estaba estudiando la licenciatura. El primer año hice gala de una mega capacidad. En julio nos aceptan el proyecto de SEDESOL por año, que nos da oxígeno, pero entonces ante las carencias y el desmadre, el objetivo del proyecto es el fortalecimiento institucional, ordenar la casa, sistematización, evaluación de impacto y elaboración de manuales. Llegó con tres proyectos financiados, tres funciones distintas (Paula, 18:29 minutos, segunda parte).</p>	<p>Muchas responsabilidades en un solo cargo de coordinación</p>
<p>Elementos que desgastan</p>	<p>Había días que yo estaba mucho tiempo sola, como los miércoles, con la chaviza sola, de maira sola en la casa, complicadísimo porque el miércoles era el día que la escuela los dejaba salir a la mitad por su junta, tenía media</p>	<p>Poco personal operativo</p>

Indicador	Cita	Categoría
	jornada y después seguía catecismo, pero se quedaban los niños del rancho, entonces era mi chaviza, más los del rancho y catecismo, y muchos miércoles estuve yo sola, ¡nooo! Más de una vez llegué con el mairo Pedro (director de la A. C.): "no me hicieron caso, se portaron así y así". Tres personas para atender, ¿a cuántos chicos? Gaby no, ella atendía a doñas, como a 80 (Paula, 29:35 minutos, tercera parte).	
Elementos que desgastan	¡Ah, porque aparte, tú los llevas al doctor, eh! Y en camión, porque la camioneta, ¿cómo? Si la iban a ocupar para mover otras cosas, ¿cómo? Sí, la camioneta, está en la oficina. No había manera de que nadie te llevara y te tenías que ir en el camión con tres morros, y que no eran chiquillos fáciles. Fernando, ¿conoces a Fernando? Llevabas a África, Ricardo y Fernando, yo los llevaba a los tres al psiquiatra. Sí, los conozco perfectamente, Fernando con retraso mental, Ricardito con... broncas de piromanía, cleptomanía... recuerdo que un ratito solo y quemó la camioneta. Sí, de todo, África con los mismos problemas, pero más contenidos (Luz, 41:38 minutos, primera parte).	Sin infraestructura Las demandas de la población rebasan las posibilidades de atención de la A. C.
Elementos que desgastan	¿Qué te faltaría para sentirte segura? Saber más del problema, tener más seguridad en mí misma, no sentirme nerviosa, saber que tanto puedo preguntarle a la chava, la niña, el niño... cómo llegarle sin dañarlo, sin recordárselo, sin llamarle la atención y que la niña se sienta segura, que no tenga miedo en contarme (Juana, 3:42 minutos, primera parte).	Sentimientos de inseguridad Establecer las limitantes de las tareas de las mairas y los mairos
Elementos que desgastan	Por ejemplo, hay menos dinero, pero hay que hacer no lo mismo, más; es decir, "más con menos", ¿cómo se vive eso fuera de la broma y de la risa, pareciera absurdo, pero en verdad se intentó?, ¿cómo afectó a tu equipo, a ti esa dinámica? Mmm, había dos posturas, la postura reconciliadora de acomodar las cosas, de manejar nuestros tiempos, de manejar la planeación, de hacer que fuera posible, y la postura crítica cuestionadora, y pues eso dividió al equipo, y pues fue difícil. ¡Pues sí, cómo arrancas algo si el que tiene que operar no está de acuerdo! Y muchos conflictos, ¿no? como el asumir la parte cultural, que yo decía sí, sí es muy importante, y el equipo dijo no, y yo pues sí le entro, aunque eso implique más trabajo para mí, y bueno, todo el problema de comunicación que de eso derivó (Carmen, 7:36 minutos, cuarta parte).	Consigna "hacer más con menos" Sin tiempo para consensar
Elementos que desgastan	¿Y qué hobbies además de dormir? Nada, o sea, no te daba tiempo para nada, porque aparte, te volvías esclava de "hoy tengo que lavar ropa", "hoy tengo que lavar la casa", "tengo que limpiar todo lo que no alcance a limpiar en la semana" (Luz, 40:55 minutos, primera parte).	Poco tiempo libre, las distancias del lugar de trabajo, imposibilitan hacerse cargo de la vida cotidiana

Indicador	Cita	Categoría
Elementos que desgastan	¿Existen espacios para contar o decir cómo te sientes? Sí, en la reunión de equipo, bueno, se hacía, se perdió porque no nos daba el tiempo (Juana, 9:48 minutos, primera parte).	Sin espacios de descompresión
Elementos que desgastan	¿Te acuerdas que una parte de la dificultad que cuestionamos mucho es que se nos cargó la mano con la coordinación de eventos al equipo de CNT? Eso, en segundo año, teníamos mucha capacidad el equipo de CNT, buen nivel de pensar y hacer, entonces por la debilidad de la Casa Grande, se nos cargan a nosotros todos los eventos, es además de nuestro trabajo, ¡los eventos! Con la desproporción que había (Paula, 10:27 minutos, cuarta parte).	Equilibrio de actividades entre los equipos
Elementos que desgastan	Ahora, a la distancia, ¿cómo crees que debe salir un mairo? Por ejemplo, tu dijiste: “me fui y ya no volví”, entonces obviamente en tus 10 meses estableciste vínculos con los chavos no solo en Plaza Universidad, también en Plaza Tapatía; ya vez que la dinámica es que un mairo atiende un grupo y tú a otro, pero que hay un centro que reúne, el Centro de Atención al Aire Libre. Entonces, ¿cómo fue tu despedida con la población? Yo retomaría un paso antes, a como fue mi integración. Es que ahí en MAMA, desde ahí hubo problemas, ahí no tomamos en cuenta la diferencia tan extrema entre Pedro y yo, y dijeron, toda la población: ¡Pedro va con Carmen! Es pedirle a un chavo que su mairo, que su consejero que ha desarrollado una relación con alguien de perfil: hombre, tapatío, carismático, músico, de cierto perfil humilde, mexicano, que entiende y tiene cierta empatía en ciertas cosas con ellos, entonces fue un ruptura con ellos, de decir: “a ver te vamos a pasar a una Carmen que es extranjera apenas va aprendiendo el español, este a lo mejor tiene mucha formación académica, mucha teoría, ideas padres que se pueden implementar, en la pedagogía, en la escuela al aire libre”, pero que no tenía una idea de cómo llevar a cabo una consejería, había palabras que ni entendía, entonces desde ahí no hubo mucha, no hubo una ruptura porque nunca logré un vínculo en ese tiempo: uno, porque mucho antes de esos 10 meses, Roberto me dijo: “sabes que, yo me encargo de esos de Plaza Tapatía y tú ve y aborda chavos nuevos”, este, entonces no me preocupaba tanto el momento de salir la ruptura de la relación con esos niños. Yo me acuerdo que en esos tiempos caminaba y llegaba con ustedes y mi coordinador me decía: “¿qué haces aquí?”, y yo: “bueno, ¿quieres que me vaya a mi casa? Todavía estoy en mi jornada laboral, y ya se fueron los niños de allá, y vine ayudar” (Carmen, 18:35 minutos, grabación única).	El proceso de integración de la maira fue débil

Indicador	Cita	Categoría
Elementos que desgastan	<p>Entonces, ¿cómo equilibrabas eso? Que estaban en una nueva etapa, porque podías visualizar como mairo, como soldado raso, podías visualizar, tengo dos áreas, tengo dos grupos, ya sé cómo es esto, tendré que hacer lo de calle que es mío, yo me organizo, medio lo veo, ¡Ok, échale más, tengo que hacer lo de eventos! Podía imaginarme como va ser porque lo he hecho, pero como coordinadora, ¿sabes que es la coordinación del Programa Niño Trabajador, que incluye, Trabajo de Calle, Casa del Niño Trabajador y A toda madre? ¿Alcanzaste a visualizar antes de decir: “¡venga, le echo las ganas, le entro, lo haremos posible!””. Yo creo que no, fueron de las cosas que no alcanzamos a ver, el impacto que iba a ocasionar, no lo alcanzamos a ver, ni a prever hasta que la ola nos inundó, nos tapó, ¿sí está bien la metáfora, no? Sí, estábamos dando saltitos, de sí, sí se puede. Este, pues eso fue lo que empezó a ser cada vez más crítico, y bueno, el conflicto que se dio entre compañero y yo (Paula, 11:45 minutos, cuarta parte).</p>	<p>No se da importancia a los problemas entre compañeros, “la vida en casa sigue”</p>
Elementos que desgastan	<p>Con tres proyectos, tres misiones, entonces había que reelaborar la misión y un equipo, los primeros seis, siete meses, yo decía que equipo tan chingón, era la operación amistad, pero en agosto fui al diplomado de Fortalecimiento Institucional y Procuración de Fondos, 15 días después de tiempo completo, entonces, yo hablaba por teléfono. Llegó después del diplomado y el equipo tronando, histérico con tanto trabajo, y con la exigencia de entregar cuentas al IN Mujeres. El equipo de mujeres ludotecas y apoyo escolar, en crisis gacha “pues atórale”. Entonces una reunión sin saberla de catarsis y de contención. ¿Tú contener a tu equipo? Yo contener a mi equipo, las sensaciones de ese día no se me olvidan. ¿Por qué? La sangre se me iba y venía a los pies y a la cabeza, o una tensión que no había experimentado, me di cuenta de la debilidad del equipo, ¡error, no diagnosticué al equipo!, diagnosticué a la institución, a los programas. Como estaba separada la administración y la contabilidad en un pinche desmadre, tampoco diagnosticué esa parte, nadie tenía la visión completa de lo administrativo, contable, ¡nadie! Nada más la coordinadora que se había ido, y pues yo que estaba adquiriendo. Voy y vengo, en diciembre dije no puede haber una sorpresa más, ya conocí todo el proceso y, ¡pacatelas! En enero estaba joven y fuerte, sino me hubiera dado un infarto, había un caos administrativo contable (Paula, 20:35 minutos, segunda parte).</p>	<p>Trabajo por proyectos somete a mayor estrés, por la rendición de cuentas Sin espacios, personas que contengan al área de coordinación</p>

Indicador	Cita	Categoría
Elementos que desgastan	<p>¿Crees que a nivel directivo se den cuenta de las deficiencias que va creando, las debilidades que va gestando el no tener ese espacio de coordinación? Yo creo que no, porque no se garantiza, en lugar de darse cuenta, se ha abandonado. Creo que no se han puesto a analizar que se perdió con eso, o que se puede rescatar. No, el director no, mi esposo sí; Pedro ya no estaba pero también, yo cuando en este proceso terapéutico me ayudó hacer análisis e hice una manta enorme de causas y consecuencias y se lo presenté al mairo Pedro, pero el mairo no quería, le dije y le dije: “hay que escribirlo, te lo escribo”, y no quiso, entonces guardé mi hojita, la guardé porque se necesitaba, pero ahora hice limpieza profunda y ya no salió entonces supongo que ya la tiré, pero sí fue muy interesante, riquísimo, muy emocionante (Paula, 24:42 minutos, cuarta parte).</p>	No existe conciencia a nivel directivo sobre la carencia de espacios de reflexión
Elementos que desgastan	<p>Espérame, esa reunión en donde a ti te tocó esa parte de contención, la parte de catarsis de tu equipo, en donde se te subían los colores, en esa, ¿quién contiene a quién contiene? No había. ¿Y cómo lo hiciste? No había, se acababa de ir la directora, si no se hubiera ido hubiera sido otro rollo, porque me toca empezar la relación con la nueva directora que estaba verde asumiendo la tarea y empiezan las dificultades con ella. Las religiosas, esta parte está chida, pero no era formal. En enero era una reunión y la directora general que es la madre superiora de toda la congregación de México se acercó para hablar conmigo cinco minutos, era tiempo que esperaba, ni imaginaba, genial la mujer, o sea un mujerón, pero cinco minutos no me ayudaron, bueno, si me ayudaron en ese momento como, jahhhhh! Pero no, los primeros seis meses estuve en el limbo con la nueva directora y más bien tuve dos conflictos y al siguiente semestre ella se compromete, pero ese compromiso me truená. Ok, no hay una institución que te contenga, que te contenga a ti como ¿“alguien que me ayude”? Que me ayudeee (pausa) mira, fue muy complejo, la administradora general del Colegio fungía como administradora, era mi jefa en la administración de Crece, muy chido, muy chida con conciencia, experiencia y paciencia, sabiendo que yo tenía que aprender. Entonces, pacientemente muy solidarios, acompañándome en lo administrativo, esa relación hizo que diera un giro la relación de Crece con el Colegio porque estaban muy dispuestos, había sangre fresca, se había ido el conflicto, pero bueno, la carga fue muchísima. Un año siete meses que estuve ahí, la mitad del tiempo tuve cuatro funciones, coordinación, administración, procuración de fondos y contabilidad. Cuatro meses y medio porque la incapacidad de la contadora. Y enero, porque en lugar de darnos más recursos C&A nos da menos, entonces no iba ajustar el dinero, y decido</p>	El manejo de personal no se incluye financieramente, no hay reservas para soportar un despido El área administrativa-contable es una débil, se deposita como actividad extra en la coordinación

Indicador	Cita	Categoría
	desplazar, despedí a una compañera. ¡Ay, desgarraduras de vestiduras!, porque despedí a Martha que era la auxiliar administrativa contable, que no daba el perfil y con la que yo había tenido mucha dificultad, no lograba dar lo que pedía (Paula, 20:35 minutos, segunda parte).	
Elementos que desgastan	Entonces en enero se despedió a Martha, en febrero hablo con el coordinador de apoyo escolar, entro en marzo con cinco funciones. ¿También con el de apoyo escolar? Ajá, también con ese mientras conseguíamos coordinador, iban a ser dos meses sin la auxiliar administrativa, íbamos a conseguir alguien para pagar por honorarios, o sea, cosas de poco sentido común por la inexperiencia y falta de acompañamiento. Con dinero de recursos de proyectos se pagó personal de tiempo completo con seguro, o sea, el dinero del proyecto no pagaba para el despido, ¿cómo se llama? La liquidación. La liquidación, no tenemos dinero para liquidación, no puedo dejar esta bronca para que me truene en agosto o en noviembre, entonces cerramos ahorita, nos quedamos dos meses sin auxiliar, yo agarro y divido tareas, mientras los dos meses de liquidación que le dimos a Martha, fue asumido por mí, esos dos meses se convirtieron en cuatro. El Colegio se comprometió en contratar a una contadora exclusiva para Crece de tanto que le insistí, gestioné y logré la conciencia de que destinaran el recurso para contratar un contador nomás para Crece, pero ahí se me fueron cuatro meses, cuatro meses más dos de apoyo escolar con cinco funciones, yo estaba en mayo "así" (<i>gesto de locura con las manos en la cabeza y boca abierta</i>) y con esa respuesta no solidaria y de no reciprocidad, pues dije: "chingue a su madre y doy pasos para atrás, y en la noche son solamente para mi escuela", entonces empecé a no tener el control de muchas cosas. En julio cuando llega la persona que reemplaza al coordinador, una mujer complicada, amiga de la maestría de la directora, eso fue lo que cerró mi trueno (Paula, 32:40 minutos, segunda parte).	Sin reservas para absorber los gastos de un despido, eso satura de actividades a la coordinadora
Síntomas	¿Has notado cambios desde que entraste como maira? Vamos a dividirlos, físicamente, es decir a nivel corporal, emocionalmente, más alegre, más abierta, más huraña, lo que tú detectes en ti. Físicamente no, soy la misma. Emocionalmente, sí me he abierto más, me comunico más fácil, tengo más amigos, soy más abierta y más segura en mi manera de contestar, sí he tenido cambios, me he vuelto más enojona, también más alegre ¿Te enfermas muy seguido? No, pero últimamente sí, este año de dolores de cabeza, del estómago (Juana, 21:09 minutos, primera parte).	Más enojona Dolor de estómago y de cabeza
Síntomas	La directora un día en el pasillo me dice con tono no amable, firme pero no amable: "no le puedes pedir ningún informe, ni ninguna ayuda a la contadora porque es prioridad el Colegio". Y yo: "Ok, está bien", le contesté lo que	No existe en el nivel directivo una visión completa de la A. C.

Indicador	Cita	Categoría
	<p>ella quería oír, por dentro dije: “está pendeja, es igual de importante, si no entregamos los informes que el Colegio tiene que entregar, Crece muere, está pendeja, pero está bien”. Se lo pedí a la contadora, la contadora sabía que no podía, pero terminó de entregar informes, entonces me relajó y medio una cosa bien, ¡ay! El último día que entregué todos los informes en enero, eran como cinco o seis informes importantísimos graves a: SEDESOL, a Hacienda, al IJAS, y a los informes de las instituciones, a C&A, me dio una especie de descompensación, bien gacho, tuve que tomar taxi e irme a la casa y hablarle a mi hermano “estoy, así y así, así”, mi hermano: después me dijo no te quise asustar, me tomé la medicina y me empecé a sentir mal, una especie de baja de presión y de azúcar combinada. Si no me hubiese tratado me hubiera petateado (Paula, 30:47 minutos, segunda parte).</p>	<p>Descompensación- baja de presión y azúcar combinada</p>
Síntomas	<p>¿Y cómo fue que decidiste salir entonces? Cuando yo empecé a gritarles a los niños de más, pero de una manera, pero ya con coraje, es que estaba enojada, porque a Luna le llamaban “maira”, porque yo ya estaba enojada, porque a Luna le daban prestigio que, a nosotros, no nos daban, “y era la maira” todo el día en la oficina sentada tomándose un cafecito y que doña Bertha le hiciera un huevito para que desayunara y se lo llevaran ahí, a la oficina. ¿Y tú desayunabas de pie? Sí de pie, con carreras, es más hasta se te olvida comer, yo decía: “esto no está bien, no me parece justo a quien le dices”, porque aparte su bina, que es Rafa o los hombres, decían: “está buena”, “la vieja está bonita”. Entonces a la vieja le van a dar todo lo que pueden, ¿no? ¡Ahhh!, y el tope, fue que hiciera consejería con Lupe, después de que Lupe se fue con su mamá y su papá, y los conoció, no sé qué e hizo consejería con Lupe, una mujer que en la vida había trabajado con Lupe. Y después saca consejería con Mary y le dice que va ser igual que su mamá, una puta, y Mary es una puta, y Mary se fue con su mamá, a porque si me dices, te lo juro. Pues claro, si le dices lo que va ser, derechito. Y Mary, está haciendo eso. Entonces todo eso, fue generando en mí un enojo, y yo lo desquitaba con los niños, porque aparte con los mairos no puedes porque: “estás loca”, “ah, estás en tus días”, “ah pinche vieja enferma”, “ah, está celosa”, ¿cómo? Y luego, llega un niño y te dice de orilla a orilla: “chingas a tu puta madre”. Y los mairos deciden no hacer algún tipo de manejo (Luz, 44:55 minutos, primera parte).</p>	<p>Gritarles a los niños con coraje Trabajar enojada Ser juzgada de loca, celosa u hormonal por un problema entre compañeras</p>
Síntomas	<p>Uno de los efectos del burnout, me impresionaba ver que uno de los efectos es que puedes llegar a perder la pasión por ayudar a los demás, este espíritu de ayudar se quema, se agota y no es de me curo y vuelvo, se quema, no hay forma de volver de recuperarlo. Yo no sé, fijate eso me</p>	<p>Los efectos dependen de la personalidad del educador Pérdida de la fe</p>

Indicador	Cita	Categoría
	<p>hace pensar en el chavo que creo que están entrevistando hoy, un excoordinador de calle que vio el puesto y me contactó el otro día y me dice: "quiero regresar al CODENI" (...) él quedó como tutor de mi socio, cuando yo hice el semestre en Brasil, yo llegué y justo cuando tomé la dirección, él renunció, a punto de que estaba yendo con el psiquiatra, no solo con el psicólogo porque estaba tan quemado por la situación por la impotencia que tuvo con "socio". Él también lo metió a su casa, el muchacho se drogaba y era problema tras problema, y de repente llegó con otros tres callejeros de México, que iban con él en el tren y también los metió a la casa, le quemaron, un montón de broncas, que llegó al punto de desgaste, que bien dices, se quemó. Pero me dice, pero ya, ya quiero regresar. Yo no sé, me preocupa un poquito generalizar y decir ninguno podrá, se quema y ya es para siempre, porque cada caso es diferente y puede ser que necesita un descanso como tú has tomado una distancia y ya regresan. También veo otros casos que ya, por ejemplo el mairo Pepe, el otro día lo encontré y le dije que me contactaron de Children International por un proyecto, y le dije: "oye, ¿te interesa? Porque se me hace que tienes perfil para eso", y me dijo: "no, ya no, yo no le entro a las A. C.". No sé qué le pasó, como era su situación, sé que ha tenido varias salidas malas de varias instituciones, incluso de gobierno, pero dijo: "ya, ya no soy educador". Y no sé si se quemó por las relaciones con los chavos o profesionalismo amoroso o fue más bien cuestiones administrativas con las instituciones (Carmen, 45:15 minutos, grabación única).</p>	
Síntomas	<p>Asqueada del rollo político, desesperanzada de decir: "no quiero saber nada de ustedes, no les creo, estoy harta quiero ver por mí y mi familia nada más", y pues muy descreída, respiro profundo con las experiencias (<i>suspiro</i>), por eso el conflicto con Comunidad Crece, yo queriendo llevar a otro nivel y no, no, no y pues sí, estoy en la pérdida de la fe (Paula, 40:00 minutos, cuarta parte).</p>	<p>Pérdida de la fe Desesperanza Hartazgo</p>
Síntomas	<p>La investigación en lo personal, a mí me desgastó mucho, mucho, mucho, mucho, mucho, porque, ya era diciembre, era 31 de diciembre, eran los primeros días de enero, y entra una llamada, me acuerdo era Daniela: "oye, vamos a empezar el proyecto, que no sé qué, que vamos hacer esto, que los niños, y que no sé qué", y yo estaba pensando, todo mi proceso de vacaciones de: "esto está de locos, tengo que hacer un alto porque si no de aquí al psiquiátrico". Entonces decidí hacer un alto porque venía de un proceso de MAMA A. C., de Heidi y Pedro, los estudios porque también estaba en la carrera, combinándolo en MAMA y a la carrera, Heidi y Pedro, el diplomado y el CODENI, fue un proceso muy fuerte, entonces emocionalmente estaba desgastado, físicamente estaba desgastado, mi salud estaba también un poco desgastada, entonces decidí hacer un alto porque si no lo hacía no sabía en qué iba a parar (Pedro, 10:10 minutos, segunda parte).</p>	<p>Saturación de actividades Desgaste emocional y físico se reflejado en la salud</p>

Tabla A8

Perfil de las asociaciones civiles e instituciones

A. C.	Cita	Categoría
MAMA A. C.	Fuí a visitar la Casa del Niño Trabajador, no se me olvida ese día. ¿Por qué? Porque, ¿tú conociste a Lucía? Una niña que se llamaba Lucía. No, pero recuerdo se hablaba mucho de ella. Bueno, yo entro en la casa y pues nadie en la hora de clases, en la tarde, nadie, entonces toco, paso por el pasillo, la reja abierta, y yo: ¡hola buenas tardes! Y ya de adentro de la oficina me dicen pásate, y ya abren, sale una niña vestida con un vestido blanco de primera comunión todo feo y largo, feo y con la cabeza ¡asi! (señala con gestos las manos arriba de la cabeza), la cabellera sin peinar, ¡cosa seria! Como de caricatura, y ya la niña me dijo, sale del salón y va al baño Lucía y yo: "oye, vengo con la maira Frida" y ella, "ah, sí, pásate", entonces ella fue la que me recibíó. ¡Como de terror! Sí (risas) (Paula, 2:52 minutos, tercera parte).	Perfil niño de la calle
Comunidad Crece	Esa triple función la tronó. ¿Y eso lo sabías tu cuando entraste? No, me la platicó ella después, estuvimos semana y media, y me advirtió muchas cosas. ¿Y tú que hiciste con esa advertencia? Esa chava es exreligiosa, entonces su formación pues fue en teología, y después cuando se salió hizo la maestría en desarrollo humano; o sea, el perfil de la chava regular, muy comprometida. Crece nace, creció y trabajó mucho tiempo como trabajamos mucho tiempo en pastoral juvenil, no como una asociación civil, no, como una asociación civil de laicos. ¿No había evaluaciones, planeaciones, sistematización? Tenían evaluaciones, tenían la teología y todo el rollo de la educación popular, sí tenían muchos elementos, pero sin el rigor; o sea, sin lo metodológicamente correcto, muchas cosas chidas, pero sin eso (Paula, 4:50 minutos, segunda parte).	Base religiosa, sin el rigor por la rendición de cuentas
Comunidad Crece	Comunidad Crece nació como extensión a la comunidad del Colegio Guadalajara, con voluntarios, con dos coordinadores empiezan a crecer muy orgullosos del crecimiento, pero al depender del Colegio, no le daban informes más que a la directora del Colegio (Paula, 5:43 minutos, segunda parte).	Mayoría de voluntariado con periodos de seis meses
Comunidad Crece	¿Y la vida de equipo? Mira mientras fui una coordinadora observadora, mmm. Me propuse los primeros cinco meses hacer un diagnóstico, conocer muy bien idealistamente aplicando un diagnóstico y, ¡¡¡pácatelas, que me doy un trancazo!!! Empiezo a conocer y entonces soy amable y amigable, pregunto, observo. ¿Estabas en un proceso de operación amistad? Sí, mientras duró la operación amistad, era incondicional, estaba resolviendo los problemas, dando dirección. Con las tres funciones, Lolita descuidó la coordinación, obvio por un tiempo yo tuve capacidad de maniobra, decir "hoy priorizo" ahorita es coordinación: ir la reunión, acompañar, ir a los grupos. Pero, ¡pácatelas! Empiezan las funciones de administración, o los tiempos de procuración con la elaboración de proyectos, entonces empieza a mermar el tiempo de	Poco personal profesionalizado Organización improvisada

A. C.	Cita	Categoría
	<p>coordinación, pero los primeros ocho meses, tuve buen manejo de maniobra. Hago el diagnóstico, me faltaban herramientas metodológicas, mis recursos no fueron suficientes, y fue una limitación. Mi esposo me ayudó, le salió al quite, pero mi fortaleza, fue mi debilidad porque no podía estar asesorando todo el tiempo. Entonces, en el diagnóstico por mi debilidad, escribí, redacté buenísimo lo que faltaba, lo que no había, pero no escribí lo que, sí había, las fortalezas, entonces hay una debilidad, por falta de tiempo. Llegué corriendo y lo dije, entonces las fortalezas las enuncié verbalmente, pero no las llevaba escritas. En mayo tuve que asumir funciones de contabilidad porque la contadora, que era la contadora del Colegio, se iba de incapacidad. Entonces asumo contabilidad, el control de los proyectos ya lo llevábamos, pero el hacer cheques, hacer los depósitos en el banco, tenía energía, estaba oxigenada, pude sortearlo, pero empecé a cansarme, empecé a enojarme, a molestarme. ¿Qué te enojaba? En el diagnóstico salió que había un montón de cosas agarradas con alfiler, que con cualquier testero se caían, tenían en el informe semestral del IJAS que yo entregué, que elaboró Lolita, pero que yo entregué, tenían que atendían a 300 niños y 100 mamás, y yo órale pues que chingón dije, pero voy a los grupos, 15, 10, 12, ni 100 niños en la primera vuelta a los grupos de niños, y mujeres 40 en los grupos, entonces empiezan los fantasmas para dar cuentas (...) El equipo de mujeres (<i>suspiro</i>). ¿De aquí no todo está bien? De "aquí no hay coordinador, las tres somos el equipo". Estaba otro proyecto de <i>In Mujeres</i>, eran tres proyectos C&A, el de <i>In Mujeres</i>, y el de las religiosas. El de las religiosas no era fiscalizado, entonces bien, podíamos decir mentiras, pero el de <i>In Mujeres</i> no. Entonces llamé a reunión, dije: "oigan, vamos a revisar el proyecto, se tienen que hacer estas compras, entonces divídanse", 15 días después, en revisión: ¡cómo van! ¡No, pues no lo hemos hecho!" "¿Cómo que no lo han hecho!?" "¡No es que esto y aquello, y aquello!". Tres educadoras con grupos de cinco mujeres, entonces empiezo a dar línea y a decir: "no más, un educador cuando llegan cinco personas, no tres. A las asambleas, 10 mujeres, tres educadoras, no por favor, dos educadoras. Bueno divídamos otra vez", 15 días después a revisar avances, no, ¡cómo que no! (grrr), bueno necesito una coordinadora del proyecto, no se puede, o funciona, nos faltan cinco meses para que esto acabe. Entonces ya, sale una coordinadora, la mejor, del equipo éramos educadores pagados: apoyo escolar dos, de ludotecas dos, dos mujeres y una voluntaria religiosa que trabajaba sin pago, entonces cinco, la coordinación general seis, y luego la administración siete, más otra voluntaria ocho. Ocho más un equipo de 10 voluntarios que había que coordinar más el equipo de prestadores de servicio social que eran como 80, que está chido, pero no está chido, porque eran chavos de preparatoria que se iban a los seis meses (Paula, 8:08 minutos, segunda parte).</p>	

A. C.	Cita	Categoría
Comunidad Crece	Las reuniones de los viernes estaban por escrito, cuando está por escrito quien lo agarra lo puede transmitir, entonces esos muchos años de trabajo de mi esposo y compañero como DEFI, y Frida (...) pues fue súper riquísimo, se hicieron reuniones con los coordinadores, en la etapa en la que había muchos coordinadores de todos los programas, estaba el coordinador de Trabajo de Calle, de Casa del Niño Trabajador, de A toda madre, del refugio, de la Casa Grande, y de la escuela de mama, más el DEFI, más la administración. En esas reuniones se profundizó el rollo de los cinco amores, de las líneas de acción y de formación, toda esa veta riquísima de los ambientes sanos, la atención individual que fueron completando la visión, el proceso, la pedagogía de mama (Comunicación personal, 37:49 minutos, primera parte).	Trabajo colectivo para diseñar la pedagogía de la asociación
Comunidad Crece	Creo y no sé cómo lo veas tú, que otra de las cosas que inculca, no solamente en los chicos, también en lo mairos, es que, ¡somos una familia! Sí, por eso, a donde quiera que tú vayas, no te voy a soltar la mano. Sí, sí, o sea, eres una familia, porque jugamos el rol de papás, porque aparte te ponen en bina con un hombre, a mí me ponían en bina con un hombre. A mí no me ponían en bina con un hombre, a mí me dejaban sola, pero entiendo que la dinámica de Trabajo de Calle es una y la dinámica del rancho es otra. ¿Por qué crees que te ponían en bina? Con hombre, porque tenía que ser la figura papá y mamá porque es importante y porque los niños no pueden crecer, o no podían crecer en el rancho, sin ninguna figura, ¿no? Ni paterna, ni materna, entonces jugábamos ese rol de tú eres la mamá y yo soy el papá. Ah porque cuando se portaban mal es: "Rafa, se portaron mal", es como: "oye se portaron mal tus hijos" o "maira, fulanita anda, así, necesita toalla femenina (Luz, 35:21 minutos, primera parte).	Organización por binas Cuidaba ser una familia para niñas y niños
Comunidad Crece	¿Y con tu equipo? Bien, éramos dos hombres y dos mujeres. Gaby iba de 2:00 a 3:00; Enrique y Roberto atendían los grupos de indígenas por la tarde, y yo salía a las 3:30 para ir a la escuela. Entonces bien, con Gaby fue compleja la relación, ella era psicóloga y había tensión entre ella y Roberto. Era psicóloga del ITESO, de una familia acomodada económicamente, eso le hacía mucho ruido a Roberto, era como medio fresa, novia de Enrique, había complicidad entre ellos dos, entonces yo entro a un equipo en medio de un conflicto, porque Roberto ya había tenido problemas con el mairo Pedro, ya había un conato de salida, pero luego regresa, pero ya estaba esa tensión. Y Frida se incorpora al trabajo con un equipo de calle, también en conflicto, o sea el exmairo Alex de la Casa Grande, del Refugio de Niños con el mairo Francisco. A Frida la pone el mairo como coordinadora del Refugio de Niñas, y ellos no la querían como parte del equipo de atención, entonces empezaron a boicotear el trabajo de Frida, y pues salieron corridos ellos. Entonces yo tenía como cinco meses cuando se dio el conflictazo con Frida y el otro equipo, y bueno acá con la tensión, yo entré en junio de 96 (Paula, 25:00 minutos, tercera parte).	Alta rotación Conflictos entre compañeros

A. C.	Cita	Categoría
Cuidarte A. C.	<p>En Cuidarte, ¿cómo fue tu vida de equipo? Mmm, muy rica, yo estaba con la función de coordinadora del equipo, cuando entré éramos tres gentes, y pues bueno, tenía que coordina a dos, y podía ser coordinadora. Pero en junio o julio, se va otra compañera y quedamos Nicté y yo, y pues ya, se desvanece lo de coordinar. Y formamos un equipo y pues, ¡noooo, equipazo, chingón! ¿Qué hace un equipo chingón?, ¿cómo se forma un equipo chingón? Bueno, mucho diálogo, mucho respeto, porque había cosas en las que éramos muy diferentes, o sea un diálogo constructivo, respetuoso, muy constructivo. A mí me apasionaba Yumico, me apasiona, yo decía esa es la mejor psicóloga del equipo, de Cuidarte, ¡la mejor!... nos identificamos rápido, teníamos el mismo lenguaje (Paula, 50:35 minutos, primera parte).</p>	<p>Espacio para reflexión de la práctica Relaciones horizontales Equipo pequeño Diálogo constructivo Respeto</p>
Comunidad Xamixtli	<p>Y como equipo, ¿cuantos me dijiste que son? Somos un equipo muy chiquito, somos cuatro, y puras mujeres. Dos maestras que hacían la parte académica, yo que hago la parte comunitaria, como de casa por casa, "de a ver porque no me mandó al chiquillo", "de a ver señora, vaya a la junta porque hoy vamos hablar de que no tienen agua" o "a ver señora porque su niño llegó golpeado ayer"; esa parte la hago yo, como la parte psicosocial. Y la parte administrativa de coordinación la hace otra compañera que es trabajadora social. Ahorita en la reestructura, yo voy a ser promotora, y todas mis compañeras van a ser promotoras, ya no voy andar sola en la calle... viene un administrador y una socióloga que va hacer la parte de una promotora pero que tiene que hacer un extra, la sistematización (Luz, 12:20 minutos, primera parte).</p>	<p>Desarrollo comunitario Equipo profesional</p>
Comunidad Xamixtli	<p>En eso que te cuentan los chavos, dime qué tipo de problemáticas ves, ¿cómo es el chavo que tú atiendes? Drogadicción, analfabetismo, deserción escolar, al final de cuentas, traen las broncas de violencia en casa, abuso sexual, o sea, el problema que tú quieras que traiga un chavo en calle, lo tienen los chicos aquí, desnutrición. Entonces, nosotros estamos atendiendo ahorita a niños de 10 hasta 18 años (...) Tenemos un grupo de 65 niños que van y vienen, los chavos van de 9:00 de la mañana a 2:00 de la tarde, vamos a implementar talleres por la tarde que tienen que ver con desarrollo de lateralidad, motricidad... (Luz, 5:50 minutos, primera parte).</p>	<p>Rezago, desnutrición, violencia Abuso sexual, deserción escolar, analfabetismo</p>
Comunidad Xamixtli	<p>Oh que bien, y como equipo, ya me contaste que cada quien hace lo suyo, pero a lo que llamábamos en MAMA "vida de equipo" como al interior, ¿cómo es? No existía como tal porque cada quien estaba tan metida en todas sus cosas que no alcanzabas, entonces ahora lo vamos a ver, en el ambiente organizacional, en el ambiente de equipo. Y hay una fractura como muy grande, porque el director es "controlitis" (<i>risas</i>) porque acaba de llegar, se quiere involucrar, quiere saber y porque todo le da duda, si puede hacerlo, si no puede hacerlo. El director se llama Bernardo, mis respetos, es muy inteligente el hombre, pero si trae la onda de "no, ¿por qué, está esto aquí?", trata de controlar muchas cosas y a nosotras nos pone histéricas, porque no estábamos acostumbradas a controlar tanto y nos empieza a pedir muchísima información. Pero entonces el chavo nos está ayudando mucho con la parte de reportar,</p>	<p>Proceso de reestructuración</p>

A. C.	Cita	Categoría
	<p>la parte de decirle al dueño, que estás haciendo, está bien, esa parte la tenemos como muy salvada. Pero viene la parte del choque con mi jefa, que es coordinadora, siempre he estado libre, y ahora rindele cuentas a alguien, si viene como "ah" y la vivimos como muy fuerte, con malos entendidos, como si se sube el sueldo, si no se sube, hígole sí ahí hubo como, pero la estamos viviendo ahorita en duelo, estamos en crisis, estamos en duelo porque murió nuestro proyecto, murió y ahora estamos en el nuevo, está pasando el duelo por el anterior (Luz, 15:06 minutos, primera parte).</p>	
DIF	<p>¿Del DIF? Sí. Hígole, yo estuve haciendo para el DIF diagnósticos, planes y ejecución, pero me llevaba y choqué con la realidad porque en la ejecución nadie te iba ayudar, nadie te va a dar nada, el DIF fue el primero que se hizo pa atrás. "La gente necesita agua en su colonia". "No Luz, tu ahí no te puedes meter, ¿por qué te metiste?", y dices: "chin, cómo voy hacer si estoy analizando una problemática con los grupos, y la gente me está diciendo 'no tengo agua?'", en verdad, sus hijos se están muriendo porque están enfermos porque no hay agua; entonces conozco a Trasca y empiezo a ir de voluntaria un año, porque la fundación me daba capacitaciones para las señoras, me pagaba cosas que las señoras necesitaban, buscaba cosas con ellos y me lo pagaba Trasca. Pero un día le dije: "sabes que necesito moverme, necesito más dinero", y me dicen: "no, pues vente a trabajar con nosotros", pero yo le digo que no puedo soltar al DIF porque lo que me ofreces es muy poquito, y me dijeron: "quédate con las dos chambas". Y me quedé con las dos chambas (Luz, 18:50 minutos, primera parte).</p>	Rigidez institucional impide responder a las demandas de la comunidad
DIF	<p>¿Y cómo te ha ido, cómo te has sentido? Mmm, es que luego fue como de locos, porque venía de un proceso de algo similar en DIF Guadalajara, cómo coordinador, de tres de estos programas, que también tienen acá, pero a nivel municipal baja el programa directamente con la gente. Y a nivel estatal no, tiene que ver con todo lo administrativo que se aplique el recurso, que el DIF municipal haga bien la chamba, o cómo se estipula, ¿no? Entonces llego a fin de año y la locura porque era cierre de comprobaciones, este, informes, mmm, bueno, entonces sí fue pesado. Y ahorita iniciando el año con todos los procesos de planeación, este, poner tanto la parte operativa, como la de los recursos, y metodologías a implementar, entonces cierre de año e inicio de año (Pedro, 3:13 minutos, primera parte).</p>	Cambio de administraciones, situación desgastante Diferencia de las A. C.
DIF	<p>¿Cuáles eran las principales dificultades en esa chamba? Como institución de gobierno, la burocracia, para todo tenías que hacer trámites, el apoyo directo a la persona, a veces tienes que dar un apoyo inmediato en el momento y tienes que hacer un trámite, es como lo más cansado porque fuera de resolver una situación de inmediato, se vuelve un trámite burocrático, y se pone más difícil. Y la cuestión de los recursos; o sea, en el gobierno todo está muy vigilado, tiene que ser muy transparente, tenemos responsabilidad los servidores públicos, entonces lo que no sea transparente y que por eso también se vuelve todo un proceso burocrático, para lograr toda esa trans</p>	Burocracia, la diferencia desgastante

A. C.	Cita	Categoría
	parencia, o hacer bien las cosas administrativamente, es que es el proceso tardado (Pedro, 5:13 minutos, primera parte).	
DIF	<p>¿Y ahorita cómo te sientes anímicamente, emocionalmente? ¿Cómo recibes este trabajo? Yo creo que son distintos niveles, pero es la misma carga de trabajo, en las cuestiones emocionales, porque te consume, todo el tiempo estás ya me dicen esto, y luego ya cuando te llevas el trabajo a casa y sueñas que tienes que estar haciendo mañana, eso está del terror, entonces como entro acá a DIF Jalisco, con todo el proceso de, una que veníamos de 16 años de gobierno panista, y de nuevo regresa el gobierno priista, y otra vez re-educar, y en ese proceso de cambio, pues vencer la resistencia al cambio, y en niveles de gobierno, es más fuerte, porque luego se meten los sindicatos, se meten todos, apenas y creo que está tomando forma después de iniciar el año pasado. Y que lo mismo el PAN también pasó por la historia, sale el PRI y entra el PAN y tal vez les costó un poquito más, meterse porque era su primera experiencia, me acuerdo que comentaban que cuando llega el PAN, no cubría el PAN todos los puestos que le demandaba las mismas dependencias gubernamentales, no tenía el suficiente personal, y aquí fue al revés, porque el presidente sindicaliza a mucha gente de confianza, entonces, la nómina era la misma, pero el personal de confianza creció (Pedro, 23:52 minutos, segunda parte).</p>	Burocracia, cambios de administración arrolladores
DIF	<p>En este Departamento de Prevención de Riesgos Psicosociales, tenemos el programa de Niño Trabajador, tenemos el programa de explotación sexual infantil, tenemos el programa de migración infantil, tenemos el programa de prevención de riesgos psicosociales, que tiene que ver más enfocado en las adicciones con niños y tenemos el programa de embarazo adolescente o infantil, tenemos esos cinco programas. Y luego tenemos más programas que son de apoyo directo, como el de registros extemporáneos. En este año priorizamos las comunidades indígenas del norte de Jalisco, principalmente la infancia porque luego, en los pueblos originales de Jalisco, en el caso de los wirrás, este pues, nacen en la comunidad, crecen y hasta mueren sin nombre o un documento que avale su identidad, que a fin de cuentas es un derecho de todas las personas. Entonces se presentó este proyecto a inicios de año, nos dijeron, ¡adelante! Y este año pretendemos registrar a todos los niños que no estén registrados de las siete micro regiones que están al norte del estado que dependen del municipio de Mexquitic y una del municipio de Bolaños, todas con indígenas wirrás. Otros dos proyectos que están vinculados con la fundación Telmex, se llama "Ayúdame a llegar" que tiene que ver con los niños de las comunidades rurales, que vayan a las escuelas, y que la bicicleta sea el medio de transporte para llegar a la escuela, tenemos ese programa y luego tenemos otro que se llama "Rescate de familias en situación de calle" que tiene que ver con más apoyos directos a la familia. Entonces son esas cinco temáticas, y esos tres programas que son más de apoyos directos (Pedro, comunicación personal, 1:12 segundos, primera parte).</p>	Perfil complejo, pareciera improvisado Abuso sexual infantil Perfil niño de la calle

BIBLIOGRAFÍA

- Águila Rubín, M. (2004). En México, refugio suizo para niños de la calle. Swissinfo. Recuperado el 5 de marzo de 2015, de <http://www.swissinfo.ch/spa/en-m%C3%A9xico-refugio-suizo-para-ni%C3%B1os-de-la-calle/4127254>
- Arón, A. (2001). *Violencia en la familia: un modelo de intervención en red. La experiencia de San Bernardo*. Santiago: Editorial Galdoc.
- Arón, A. y Llanos, M. T. (2004). Cuidar a los que cuidan: desgaste profesional y cuidado de los equipos que trabajan con la violencia. *Sistemas Familiares*, 20 (1/2), 5-15.
- Arteaga Monroy, M. A. y Pérez López, R. (2009). Identidad y práctica profesionales del educador y la educadora de calle en México. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 7 (2), 887-905.
- Barroso, R. C. (s.f.). Los instrumentos de la investigación acción participativa. La Caja de herramientas. Recuperado el 3 de diciembre de 2013, de <https://www.yumpu.com/es/document/read/14411883/la-investigacion-accion-participativa-cristino-barroso-ribal>
- Bartra, R. (2009). Capítulo V: La vida en la calle y la política. *La fractura mexicana: izquierda y derecha en la transición democrática*. México: Debate.
- Barudy, J. L. (2001). Capítulo IX: El autocuidado de los profesionales que trabajan en programas de protección infantil. *Maltrato infantil-ecología social: prevención y reparación*. Chile: Editorial Galdoc.
- Briseño Pimentel, E. (2007). Paradigmas teórico-metodológicos en sociología. *Aproximaciones sociológicas*. México: Universidad de Guadalajara.
- Burnett, R. (Director). (2016). *The fundamentals of charing* (Cinta cinematográfica). EE.UU.: Netflix.
- Cárdenas Boudey, S. (2008). Niños de la calle rompiendo círculos: trayectorias de un proceso educativo. Tesis de maestría no publicada. Instituto Superior de Investigación y Docencia para el Magisterio, Jalisco, México.

- Chávez Gutiérrez, M. R. (s.f.). Los enfoques del Desarrollo Social. Las perspectivas de bienestar en México. Recuperado de https://ddsudg.files.wordpress.com/2014/08/los_enfoques_del_desarrollo_social.pdf
- Colectivo Pro Derechos de los Niños-CODENI. (2015). Inicio (Página electrónica). Recuperado el 5 de marzo de 2015, de <http://codeni.org.mx/>
- Comunidad Crece (2015). Inicio (Página electrónica). Recuperado el 5 de marzo de 2015, de <http://www.comcrece.org/>
- Corporativa de Fundaciones-CF. (2012, agosto). *Investigación de sueldos de las Organizaciones de la Sociedad Civil, zona metropolitana de Guadalajara*. México: Autor.
- Corporativa de Fundaciones-CF. (2013). Quiénes somos (Página electrónica). Recuperado el 1 de noviembre de 2015, de https://cf.org.mx/#quienes_somos
- Cuidarte (2010). Manual de Procedimientos Internos. Guadalajara: Autor.
- Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social. (1995, 6-12 de marzo). Informe de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social. Copenhague: Naciones Unidas. Recuperado el 3 de diciembre de 2015, de http://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_social/docs/marco/Cumbre_MDS.pdf
- Declaración Alma Ata. (1978, 6-12 de septiembre). Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud, Alma-Ata. Recuperado el 26 de septiembre de 2015, de http://www.paho.org/spanish/dd/pin/alma-ata_declaracion.htm
- Desarrollo Integral para la Familia para el Estado de Jalisco-DIF Jalisco. (2015). Recuperado el 9 de marzo de 2015, de <http://sistemadif.jalisco.gob.mx/sitio2013/>
- Diario Oficial de la Federación-DOF*. (2007). Ley General de la Salud. México.
- Diario Oficial de la Federación-DOF*. (2012). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México.
- Fletes Corona, R. (2012). *Rostros de la niñez en Guadalajara. Diagnóstico situacional de la población infantil de calle. Investigaciones focalizadas en la niñez, la violencia y la delincuencia social*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Freundenberger, H. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues* (30), 159.
- Fundación Tracsa. (2015). Comunidad Xamixtli (Página electrónica). Disponible en <http://fundaciontracsa.org.mx/>
- Giddens, A. (1993). *Las nuevas reglas del método sociológico*. Argentina: Amorrortu.
- Gil Monte, P. R. y Peiró, J. M. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología*, 15 (2), 261-268.
- Gough, I. (2007). El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las necesidades humanas. *Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global, núm. 100*. Madrid: CIP-Ecosocial/Icaria.

- Grotberg, E., Infante, F., Kotliarenco, M. A., Munist, M., Santos, H. y Suárez Ojeda, E. N. (1998). *Manual de identificación y promoción de la resiliencia en niños y adolescentes*. EE.UU.: Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud.
- Guerra Cid, L. R. (2012, octubre). Acción terapéutica y cambio. Nuevos conceptos en psicoterapia psicoanalítica para el siglo XXI. *Revista Electrónica de Psicoterapia*, 6 (3), 528-547.
- Guirao-Goris, J. A. (2003). La agencia de autocuidados. Una perspectiva desde la complejidad. Educare21. Recuperado el 13 de marzo de 2015, de <https://www.uv.es/joguigo/materiales-dominio-profesional/agencia.pdf>
- Institución Hermanos Unidos Proyección. (2015). Estancia Infantil Educativa (Página electrónica). Recuperado el 8 de marzo de 2015, de <http://www.hermanos-unidos.org/>
- Instituto Jalisciense de Asistencia Social-IJAS. (2013). Dependencia de gobierno en proceso de extinción (Página electrónica). Recuperado el 14 de noviembre de 2013, de <http://www.ijas.mx/TrabajamosCon.html>
- Kotliarenco, M. A. y Cáceres, I. (2011). *Resiliencia y apego*. Chile: Centro de Estudios y Atención al Niño y la Mujer.
- Long, N. (2007). *Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor* (Presentación por G. De la Peña; traducción por H. Fajardo, M. Villareal y P. Rodríguez). México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social/El Colegio de San Luis.
- Macías Santos, E., Moreno Padilla, J., Milanés García, S., Martínez Velasco, A. y Hazas Sánchez, A. (1993). *El sistema de pensiones en México dentro del contexto internacional*. México: Confederación Patronal de la República Mexicana/ Instituto de Proposiciones Estratégicas/Themis.
- Madrigal Goerne, J. (2007). Reflexiones sobre la profesión del educador de adultos: una propuesta metodológica para la detección de la tendencia de las prácticas formativas hacia la profesión. *La Piragua. Revista Latinoamericana de Educación y Política* (17), 5-17. México: Consejo de Educación de Adultos de América Latina. Recuperado el día 4 de junio de 2013, de <http://www.ceaal.org/v2/archivos/publicaciones/piragua/Docto15.pdf>
- Matlapa. (2007). *Redes de atención para la infancia en situación de calle*. México: Instituto Nacional de Desarrollo Social.
- Max-Neef, M. A. (1993). *Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Montevideo: Editorial Nordan-Comunidad.
- Morales, G. y Lira, E. (2000). La receta del autocuidado: los “riesgos de equipo” en programas de trabajo con violencia. En O. Vilches (Ed.), *Violencia en la cultura: riesgos y estrategias de intervención*. Santiago: Sociedad Chilena de Psicología Clínica.

- Morales, G., Pérez, J. C. y Menares, M. A. (2003). Procesos emocionales de cuidado y riesgo en profesionales que trabajan con el sufrimiento humano. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, XII (1), 9-25.
- Movimiento de Apoyo a Menores Abandonados-MAMA. (2003). Textos recuperados relacionados con consejería (Documento interno). México: Autor.
- Movimiento de Apoyo a Menores Abandonados-MAMA. (2013). Inicio (Página electrónica). Recuperado el 2 de diciembre de 2013, de mama.org.mx
- Moya-Albiol, L., Herrero, N. y Bernal, M. C. (2010). Bases neuronales de la empatía. *Revista de Neurobiología*, 50 (2), 89-100.
- Muñoz Mendoza, C., Cabrero García, J., Richart-Martínez, M., Orts Cortés, M. I. y Cabañero Martínez, M. J. (2005). La medición de los autocuidados: una revisión de la bibliografía. *Enfermería Clínica*, 15 (2), 76-87.
- Orem, D. E. (1993). *Modelo de Orem: conceptos de enfermería en la práctica*. España: Ed. Masson-Salvat Enfermería.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura-UNESCO. (2014). Árbol de problemas. Recuperado el 4 de marzo de 2015, de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/%20cultural-diversity/diversity-of-cultural%20expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbore-de-problemas/>
- Organización Internacional del Trabajo-OIT. (1984). *Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*. Ginebra: Autor.
- Organización Mundial de Salud-OMS. (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de apoyo*. Recuperado el 4 de marzo de 2015, de https://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- Organización Mundial de Salud-OMS. (2014). Temas de salud/Factores de riesgo (Página electrónica). Recuperado el 8 de diciembre de 2014, de http://www.who.int/topics/risk_factors/es/
- Peet, R. y Hartwick, E. (2009). *Theories of development. Contentions, arguments, alternatives*. Nueva York: The Guilford Press.
- Periódico Oficial del Estado de Jalisco*. (1987). Ley Estatal de Salud. México.
- Raimundo Guerra, L. (2012, octubre). Acción terapéutica y cambio. Nuevos conceptos en psicoterapia psicoanalítica para el siglo XXI. *Revista Electrónica de Psicoterapia*, 6 (3), 528-547. Recuperado de https://www.psicoterapiarela-cional.es/Portals/0/eJournalCeIR/V6N3_2012/10_Guerra-Cid_Accion-terapeutica-y-cambio_CeIR_V6N3.pdf?ver=2012-10-28-121851-103
- Real Academia Española-RAE. (2014). Riesgo. Recuperado el 8 de diciembre de 2014, de <https://dle.rae.es/?w=riesgo>

- Rubio, J. L. y Puig, G. (2015). *Tutores de resiliencia. Dame un punto de apoyo y moveré mi mundo*. Barcelona: Gedisa.
- Santana, A. I. (2007). Estrategias de autocuidado en equipos profesionales que trabajan en maltrato infantil. *PSYKHE*, 16 (1), 77-89.
- Save the Children. (2013). Inicio (Página electrónica). Recuperado el 2 de diciembre de 2013, de <http://www.savethechildren.mx/save-the-children/save-the-children-mexico/jalisco/>
- Secretaría Ejecutiva del Sistema de Protección Social. (2015). *Guía para la reflexividad y el autocuidado: dirigido a profesionales y educadores de equipos psicosociales de los programas del Sistema de Protección Social Chile Solidario*. Chile: Ministerio de Planificación y Cooperación.
- Strickland, R. D. (2012). Las interfaces callejeras: logros desafíos y oportunidades para las organizaciones de la sociedad civil. Tesis de doctorado no publicada. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, México.
- Tapia Álvarez, M. (2010). *Políticas públicas. Tomo XII. Los grandes problemas de México. Organizaciones de la Sociedad Civil y políticas públicas*. México, D.F.: El Colegio de México.
- Tobón Correa, O. (2003, enero/diciembre). El autocuidado: una habilidad para vivir. *Revista Hacia la Promoción de la Salud*, 8, 1-12. Manizales: Universidad de Caldas.

El síndrome del mairo cansado
Promoción de autocuidado para educadores populares
Número 2

Se terminó de editar en agosto de 2020
en Epígrafe, diseño editorial
Verónica Segovia González
Niños Héroe 3045-A1, Colonia Jardines del Bosque
Guadalajara, Jalisco, México
La edición consta de 1 ejemplar