

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Estudio de Mercado

La investigación mercadológica tiene por objeto ayudar al fabricante en su propósito de determinar con mayor claridad posible cuales son los deseos del consumidor a fin de poder satisfacerlos. Es claro que los resultados de la investigación no pueden ser rigurosamente exactos, pero siempre constituyen una ayuda muy significativa para los propósitos de los fabricantes. La investigación puede implicar actividades que se relacionan con los siguientes aspectos: estudios especiales en los lugares de venta para llegar a determinar las relaciones entre el consumidor y el detallista en las compras a menudeo; y también estudios para conocer las reacciones del consumidor ante unos productos en relación con los de la competencia a efecto de establecer precios, entre otros más (Alvarez ,1984).

2.1.1 Mercadotecnia

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo por medio del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valores por otros. (Kloter y Armstrong, 1991). Para poder entender con mayor claridad esta definición dada, se mencionará el significado de: necesidades, deseos, demandas, productos, intercambio, transacciones y mercados.

Una necesidad es un estado de carencia dado, que experimenta el individuo. Los seres humanos tienen necesidades muy complejas, estas incluyen las necesidades físicas

básicas de alimento, vestido, calor y seguridad, las necesidades sociales de pertenencia y afecto, y las necesidades individuales de conocimiento y expresión. Estas necesidades no son un invento de Madison Avenue, sino que forman una parte esencial del carácter del ser humano. Cuando no se satisface una necesidad, la persona hará una de dos cosas: buscar el objeto que la satisface, o intentar atenuar aquélla. En las sociedades industrializadas, las personas quizá procuren encontrar o desarrollar los objetos que satisfagan sus deseos, y en las sociedades menos desarrolladas, la gente trate de moderar sus deseos y satisfacer éstos con lo que tiene a la mano (Kloter y Armstrong, 1991).

Un segundo concepto básico es el del deseo humano, tal como lo configura la cultura o la personalidad del individuo. Los deseos se describen en términos de los objetos que han de satisfacer las necesidades. A medida de que una sociedad evoluciona, aumentan los deseos de sus miembros. Muchos fabricantes confunden los deseos con las necesidades, y cuando aparece un nuevo producto que satisface las necesidades mejor o de manera más barata, el cliente con la misma necesidad va a desear el nuevo producto. (Kloter y Armstrong ,1991).

La gente tiene deseos casi ilimitados, pero sus recursos si tienen límite. Por ello, quiere elegir los productos que proporcionen la mayor satisfacción por su dinero. Cuando están respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se convierten en demandas. Los consumidores ven los productos como paquetes de beneficios y eligen aquellos que les proporciona el mejor paquete a cambio de su dinero, considerando los deseos y recursos,

las personas eligen el producto cuyos beneficios les produce mayor satisfacción, (Kloter y Armstrong ,1991).

Las necesidades, los deseos y las demandas del ser humano indican que existen los productos necesarios para satisfacerlos. Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que puede satisfacer una necesidad y un deseo. El concepto de producto no se limita a los objetos físicos, puede ser cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad. Además de los bienes y servicios los productos incluyen personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas. Cuando en ocasiones el término producto no parece adecuado, se lo puede sustituir por satisfactor, recurso u oferta, todos estos términos describen algo que tiene valor para alguien (Kloter y Armstrong ,1991).

La mercadotecnia se da cuando la gente decide satisfacer sus necesidades y deseos por medio del intercambio. El intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio, y tiene muchas ventajas como forma de satisfacer las necesidades. El intercambio es el núcleo del concepto de mercadotecnia, para que se dé, deben satisfacerse varias condiciones. Debe haber por lo menos dos partes cada una de las cuales con algo de valor y ambos deben estar dispuestos a negociar y ser capaces de comunicarse y entregar los objetos (Kloter y Armstrong, 1991).

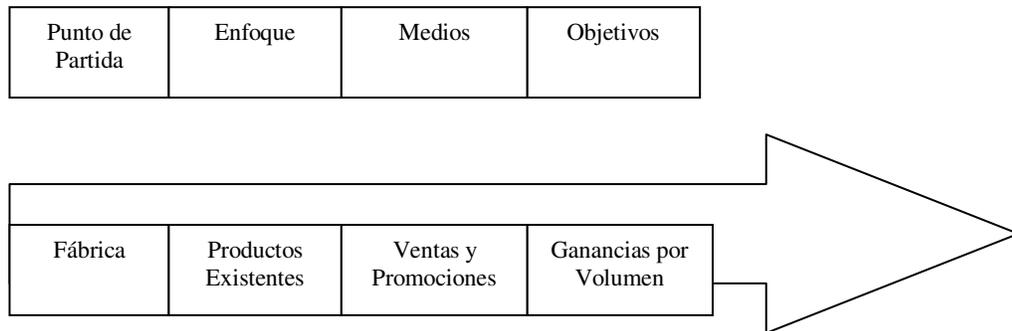
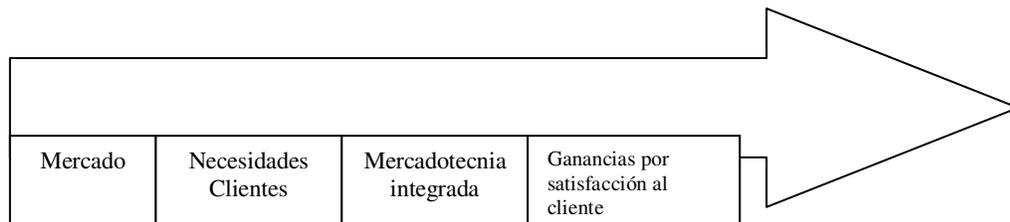
Si el intercambio es el núcleo del concepto de mercadotecnia, la transacción es su unidad de medida. Una transacción es un intercambio de valores entre dos partes. La

mercadotecnia se conforma por los actos realizados para obtener la respuesta deseada del público meta en relación con un producto, un servicio, una idea o cualquier otro objeto (Kloter y Armstrong, 1991).

El concepto de transacciones conduce al de mercado. Un mercado es un conjunto de compradores reales o potenciales del producto. En las sociedades avanzadas los mercados no necesitan lugares físicos donde interactúan compradores y vendedores. Un mercado puede organizarse en torno a un producto, un servicio o cualquier cosa que tenga valor. Finalmente el concepto de mercado lleva a cerrar el círculo con el de mercadotecnia, que significa trabajar con mercados para que se lleven acabo intercambios con la finalidad de satisfacer las necesidades y los deseos de los seres humanos (Kloter y Armstrong, 1991).

Los procesos de intercambio implican trabajo. Los vendedores deben buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenos productos, promoverlos, almacenarlos y entregarlos, y también asignarles un precio. Actividades como el desarrollo de productos, la investigación, la comunicación, la distribución, la asignación de precios y el servicio constituyen el núcleo de las actividades de mercadotecnia. El concepto de mercadotecnia sostiene que para lograr los objetivos de la organización es indispensable determinar necesidades y los deseos del mercado meta y proporcionar las satisfacciones con mayor efectividad y eficiencia que los competidores (Kloter y Armstrong, 1991).

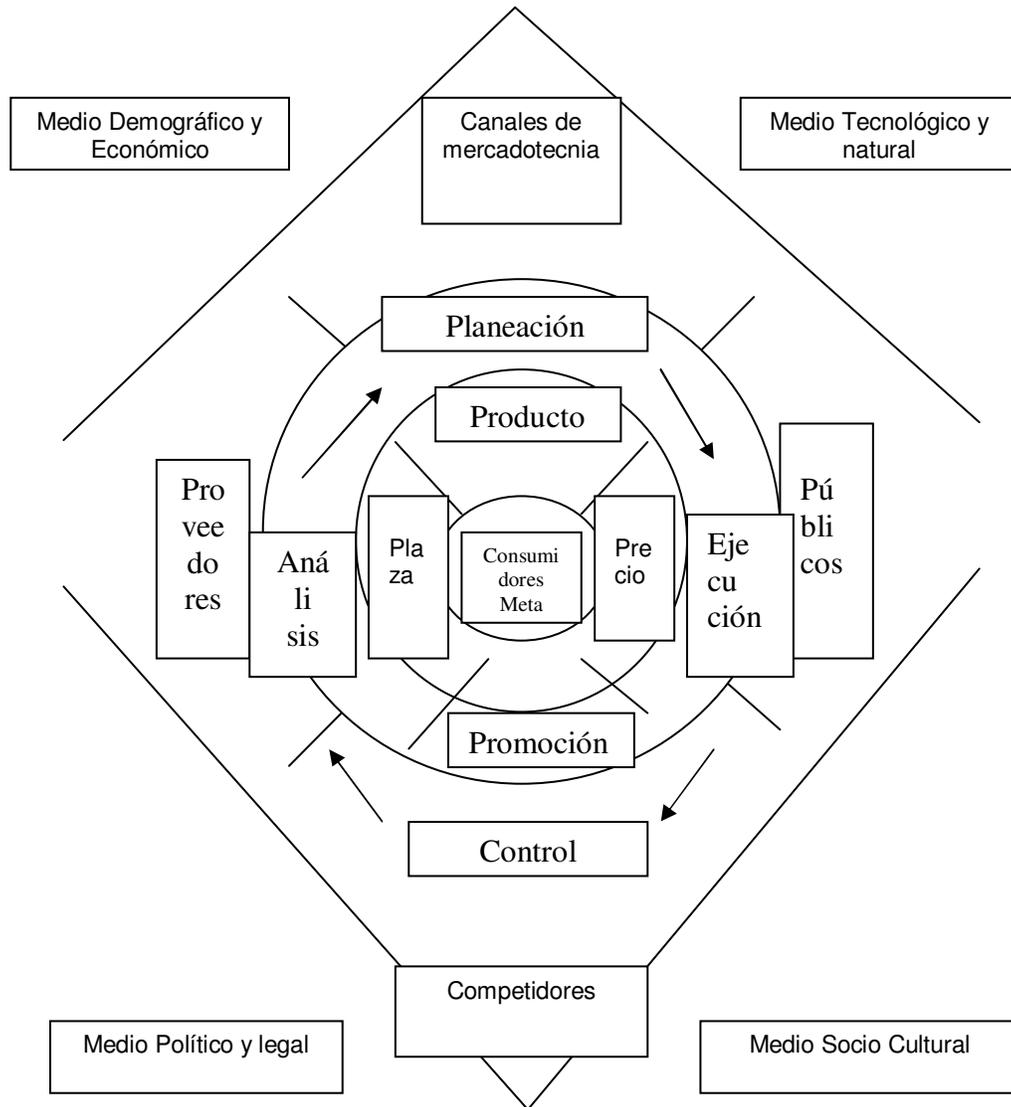
Figura I.- Conceptos de venta y mercadotecnia, (Kloter y Armstrong, 1991).

El concepto de venta**El concepto de Mercadotecnia****2.1.1.1 El proceso de investigación de Mercadotecnia**

Un plan estratégico en general, define la misión y los objetivos globales de una compañía. Dentro de cada unidad de negocio, el papel de la mercadotecnia es ayudar a que se cumplan los objetivos estratégicos globales, en la siguiente figura se mostrarán las actividades de la mercadotecnia dentro de la organización y resume todo el proceso de administración de

mercadotecnia, así como las fuerzas que influyen sobre la estrategia de mercadotecnia de una compañía.

Figura II.- Elementos en el entorno del consumidor meta, (Kloter y Armstrong, 1991).



“Los consumidores meta constituyen el centro. La compañía identifica el mercado total, lo divide en segmentos más pequeños, selecciona aquellos que más prometen y se centra en atenderlos y satisfacerlos. Diseña una mezcla de mercadotecnia compuesta de factores que están bajo su control: producto, precio, lugar y promoción. Para encontrar la

mejor mezcla de mercadotecnia y para ponerla en acción, la compañía emprende el análisis, la planeación, la implementación y el control de la mercadotecnia. Por medio de estas actividades, observa el medio de mercadotecnia y se adapta a él. “ (Kotler y Armstrong, 1991). Posteriormente se nombraran cada uno de los factores de este proceso de administración de mercadotecnia.

Una buena mercadotecnia requiere de un análisis cuidadoso de los consumidores para así poder llegar a establecer cuales son los consumidores meta. El primer paso es realizar un pronóstico o predicción de lo que es más probable que hagan los consumidores bajo un conjunto de circunstancias, posteriormente hacer una segmentación de mercado, que es el proceso de clasificar a los clientes en grupos con necesidades, características o comportamientos propios, elegir los mejores segmentos y diseñar estrategias que permitan atenderlos mejor que los competidores. Este proceso tiene tres etapas:

- Segmentación del mercado que como ya se mencionó anteriormente es el proceso de clasificar a los clientes en grupos con necesidades, características o comportamientos propios
- Selección del mercado meta, que es el proceso de evaluación del atractivo que ofrece cada segmento de mercado, y elección de uno o más de ellos como objetivo de presentación.

- Y por último el posicionamiento en el mercado, que es hacer lo necesario para que un producto ocupe un lugar claro, distinto y positivo, en relación con sus competidores en la mente de los consumidores meta (Kotler y Armstrong 1991).

Una vez decidida la estrategia de posicionamiento, el siguiente paso es realizar el desarrollo de la mezcla de mercadotecnia. Que se define como el conjunto de variables controlables de mercadotecnia que prepara la empresa para producir la respuesta deseada en su mercado meta. Estas variables controlables son las cuatro P: producto, precio, plaza y promoción.

Producto: Es la combinación de bienes y servicios que ofrece la compañía al mercado meta.

Precio: Representa la cantidad de dinero que el consumidor debe pagar para obtener el producto.

Plaza: Se define como lo que hace la compañía para que el producto este al alcance de los consumidores meta.

Promoción: Representan las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los compradores para que lo adquieran.

Para poder poner en funcionamiento la mezcla de mercadotecnia implica cuatro funciones de administración de mercadotecnia. El análisis de su mercado y su medio de mercadotecnia para descubrir las oportunidades interesantes y evitar los peligros que puede

presentar el medio, este aporta información y otros elementos a cada una de las demás funciones de administración. La planeación de mercadotecnia ayuda a decidir que es lo que se quiere hacer con cada una de las unidades de negocio. Después sigue la ejecución del análisis y la planeación y se compone de cinco elementos: programas de acción, estructura organizacional, sistemas de decisión y compensación, recursos humanos, y el clima y la cultura organizacional. Y finalmente el control ya que pueden ocurrir cantidad de sorpresas cuando se ejecutan los planes de mercadotecnia, hay que tener un control sobre los procedimientos para asegurarse que se alcancen los objetivos (Kotler y Armstrong, 1991).

2.1.2 ¿Qué es una investigación de Mercados?

“La investigación de mercados es el diseño, obtención y presentación sistemática de los datos y hallazgos relacionados con una situación específica de mercadotecnia” (Kotler, 1980 citado en Weiers, 1986). También es utilizada como un medio de información para que las empresas estén enteradas de las condiciones del mercado y de las presiones competitivas (Weiers, 1986).

Para dar una definición más amplia acerca de lo que es una investigación de mercados y se pueda comprender con mayor facilidad, se dice que:

La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el experto en mercadotecnia, a través de la información: Información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadotecnia; generar, depurar y evaluar las acciones de mercadotecnia; verificar el desempeño de la misma, y mejorar la comprensión del concepto de mercadotecnia como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para afrontar estos problemas; diseña el método para recopilar información; maneja e implementa el proceso de recopilación de datos; analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones. (Lehmann, 1993, Pág. 145)

Los problemas que atiende la investigación de mercados son muy variados, algunos de los más comunes son los siguientes:

Pronóstico: Pronosticar las ventas es una de las tareas más obvias de la investigación de mercados.

Análisis del comprador/ segmentación: Otro tipo común de investigación es estudiar a los compradores para encontrar las características de los usuarios de diferentes marcas, con el fin de asignar recursos de una manera más eficiente.

Procesos de elección y procesos de información: La forma más común de investigación básica que se realiza dentro de la mercadotecnia es, probablemente, estudiar como obtienen información los compradores y como hacen su elección.

Pruebas de factor: La base de la mayor parte de la investigación de mercados es seleccionar entre diferentes combinaciones y niveles los diversos factores que componen la mezcla de mercadotecnia: precio, nivel de publicidad y textos, promoción, envase, etc. (Lehmann, 1993).

2.1.3 ¿Cómo se hace un estudio de Mercado?

A continuación se dará una visión global acerca de un proceso de investigación de mercado que nos sugiere Lehmann, (1993) en su libro Investigación y análisis del mercado.

El proceso puede observarse como una sucesión de 10 pasos:

1. Definición del problema
2. Determinación de las necesidades de información
3. Establecimiento de objetivos de la investigación
4. Selección de un tipo de investigación
5. Diseño de la recopilación de datos
6. Desarrollo de un plan de análisis
7. Recopilación de datos
8. Análisis
9. Llegar a conclusiones
10. Informe final

Los primeros seis pasos comprenden lo que se conoce como diseño de la investigación, y los últimos cuatro representan la ejecución. El diseño es mucho más amplio que simplemente muestrear o experimentar, y debe incorporarse dentro del contexto del proceso de investigación.

1) Definición del problema

La fase más importante de cualquier investigación la constituye la definición del problema a resolver. El trabajo del gerente e investigador será transformar el problema amplio en un conjunto de necesidades de información específica y luego seleccionar algunas de estas necesidades de información específica y luego seleccionar algunas de estas necesidades como objetivos de investigación.

En un gran porcentaje de casos en los que los profesionales de la práctica consideran que los investigadores han generado resultados inútiles, la fuente u origen de este sentir radica en la poca disponibilidad y la falta de capacidad del práctico y del investigador para trabajar conjuntamente en la definición y comprensión del problema. El elemento clave al definir un problema es distinguir un síntoma típico dentro de la misma situación problemática. Un aspecto determinante que se debe considerar junto con la definición del problema es: ¿para cuándo se deben tener disponibles los resultados?

2) Necesidades de Información

Habiendo definido el problema de manera satisfactoria el siguiente paso es determinar que tipos de información son más apropiados o útiles para resolver el problema. Es de mucha ayuda hacer una lista de necesidades de información que se convierte en el punto de partida respecto al cual se seleccionan los objetivos específicos de la investigación. Generalmente las necesidades de información pueden aparecer como una prolongación del proceso de definir el problema.

Evidentemente de un solo estudio no se puede esperar que conteste a todas estas preguntas, por lo tanto debe tomarse una decisión respecto de cuáles son las más importantes y las más susceptibles de investigación.

3) Objetivos de Investigación

En contraste con las necesidades de información, los objetivos deberán ser tan específicos como limitados. Una de las grandes causas de insatisfacción con la investigación es lo que se refiere a objetivos especificados en una forma muy vaga o bien expresados de manera exageradamente optimista, y que, por tanto, difícilmente se alcanzan.

4) Tipos de Estudio

Decidir respecto a los objetivos de investigación requiere, en primer lugar, comprender el tipo de investigación que se está realizando. Una clasificación útil podría ser investigación o estudio exploratorio, descriptivo y causal.

Exploratorio: Se trata de un estudio que está diseñado para descubrir lo suficiente respecto a un problema. Surge de la descripción general del problema, utilizando métodos suaves como serían las entrevistas de profundidad, o sesiones de grupo o pruebas con los empleados.

Descriptivo: Los estudios descriptivos se encuentran en un punto intermedio de la línea que va desde lo explorativo hasta lo causal. Estos estudios suponen que las variables importantes se conocen, y los resultados tienden a ser perfiles de compradores contra no compradores.

Causal: Constituye el tipo de estudio que requiere de mayor esfuerzo. Se supone que no solo sabemos cuales son las variables, sino que sabemos como afectan una a otras. Por tanto preocupan dos problemas básicos:

1. Confirmar o desaprobar las relaciones establecidas en la hipótesis
2. Si las hipótesis son tan específicas que la forma matemática de las relaciones entre variables es conocida, se estiman los parámetros y la fuerza de relación.

5) Establecimiento de la hipótesis

La investigación de mercados con frecuencia perfecciona sus objetivos de investigación y los convierte en hipótesis normales. Al establecer una hipótesis realmente expresa explícitamente los conceptos previos respecto a la forma de como funciona el mercado en el cual existe interés. Nuestras hipótesis las debemos basar en investigaciones previas o en teorías ya existentes.

Establecer una hipótesis tiene dos ventajas, en primer lugar convierte la determinación de un problema en una serie de afirmaciones que pueden expresarse con datos así determinando el diseño de la investigación. En segundo lugar al verse obligado a tener ideas implícitas o explícitas puede llevar a la modificación de opiniones, aún sin la recopilación de datos.

6) Selección del tipo de investigación

La selección del tipo de investigación depende directamente de los objetivos de la investigación, también depende de los datos disponibles, de presupuestos, de tiempo y de la experiencia de los usuarios potenciales. Frank, (1983) describe un enfoque extensivo de cinco etapas para posicionar una marca existente de un producto de consumo.

- Cualitativo (sesiones de grupo, entrevistas de profundidad)
- Estudio de posicionamiento en el mercado

- Estudio potencial de posicionamiento alternativo
- Pruebas de uso en el hogar
- Pruebas publicitarias

7) Métodos de recopilación de Datos

Antes de que se dedique tiempo, dinero y esfuerzo en la tarea de recopilar datos para la investigación, se tiene que saber si ya existen datos y estos deberán considerarse en primer término.

Suponiendo que no hay datos existentes, existen las siguientes alternativas para su recopilación: observación, interrogatorio y simulación.

La observación es una de las formas más evidentes para recopilar datos, simplemente observando el comportamiento. Se puede realizar dentro de un entorno natural, de una situación controlada; haciéndose de una manera oculta ó de manera abierta. La ventaja de hacer la observación directa es que se puede obtener información directamente de lo que se busca. Las desventajas es que si la persona sabe que está siendo observada cambie el comportamiento; y el costo de cada tipo de observación según lo que se utilice como herramientas.

El interrogatorio es el método más reconocido de recopilar datos. La investigación de mercados es equivalente en la mente de las personas, a la encuesta, inclusive la

observación se complementa con un cuestionario. Unas ventajas de ésta son que es menos costosa y puedes cubrir áreas que no están disponibles para la observación. La principal desventaja es que las respuestas pueden ser no exactas.

La simulación es un tipo muy diferente ya que cae dentro del amplio título de simulación. Esta no va dirigida a recopilar datos, sino más bien a utilizar datos y modelos existentes para proyectar respuestas de preguntas, las respuesta se proyectan para diferentes situaciones hipotéticas, simulando situaciones reales. La ventaja de estos modelos es que pueden llevar a contestar preguntas gerenciales, sin recabar nueva información, y la desventaja es que si el modelo se construye mal o los datos dejan de ser significativos por alguna razón, el mecanismo no identifica cuando son malos los resultados.

Dentro de la recopilación de datos se debe tener en cuenta cuatro preguntas que son de suma importancia para saber a quien se va a muestrear. ¿Cuál es la población objeto (universo)?, ¿ Cuántos habrá de muestrear?, ¿De qué manera se habrá de contactar a los sujetos? y ¿De qué manera habrá de seleccionar puntos de muestra de la población objeto (universo)?

8) Plan de análisis

Antes de que se recopilen los datos se debe establecer un plan de análisis para posteriormente saber si los datos que se están obteniendo van a servir para el análisis que se desea hacer. Y ya que se llega a la parte de análisis de los datos en la investigación, simplemente se lleva acabo con los criterios ya establecidos.

9) Conclusiones

El paso final dentro de un proceso de investigación bien ordenado es llegar a conclusiones.

El valor ex post de una conclusión depende de que tan bien ayude a resolver el problema.

10) Reporte final de investigación

Informar respecto a los resultados de la investigación constituye una tarea de mercadotecnia, y el informe deberá estar integrado por una serie de reportes en diversos niveles de detalle y de lenguaje técnico.

Un informe básico se debe presentar con la siguiente información fundamental:

- Problema
- Método de estudio
- Resultados básicos
- Conclusiones

2.1.4 Conceptos de Calidad

Se hablará un poco de calidad, ya que es importante el tema dentro de esta investigación puesto que es muy difícil que el cliente consuma productos que el considere que no tienen calidad. Para que se pueda entender mejor este término, se darán algunas definiciones de autores.

Según Garvin la calidad se puede definir en cinco dimensiones:

- Trascendente.- Calidad es algo que es entendido intuitivamente pero casi imposible de comunicar.
- Basado en el producto.- La calidad es encontrada en los componentes o atributos del producto.
- Basado en el uso.- Si el cliente esta satisfecho, es un producto de calidad.
- Basado en la manufactura.- Si el producto está adaptado para diseñar especificaciones, tiene calidad.
- Basado en el valor.- Si el producto es percibido como un proveedor de valor por su precio, tiene calidad (Foster, 2001).

También existen dos significados críticos para definir la calidad, el primero se refiere al comportamiento del producto, es decir, si el producto logra satisfacer a los clientes, y es motivo por el cual los clientes deciden comprar el producto. El segundo se refiere a la ausencia de deficiencias, que abarca la insatisfacción de los clientes hacia el producto, lo que provoca una queja, reclamación, devolución o perdida total. (Juran, 1990).

El significado de calidad para Feigenbaum (1983) es la determinación del cliente, no se refiere a ingeniería ni mercadotecnia, ni a una determinación administrativa. Esta basada sobre la experiencia actual de los clientes en relación con los productos o servicios, comparada contra sus requerimientos consientes, sensoriales o enteramente subjetivos y siempre representan un objetivo de cambio para el mercado competitivo.

La calidad no tiene que ser vista como un ajuste a las especificaciones, sino que tiene que estar reafirmada como la satisfacción de las expectativas del cliente (Taguchi, 1989).

Existen muchas definiciones de diferentes autores y todas ellas válidas como se pudo estudiar anteriormente, en base a estos conceptos se concluye que la calidad está íntimamente relacionada con la satisfacción de las expectativas y gustos del cliente.

2.2 ¿Qué es IPODERAC?

Centro Poblano de Readaptación Social A.C.

2.2.1 Historia de IPODERAC

La historia que se redacta en esta tesis fue obtenida de un documento de Harvard Business School, que escribieron los profesores Austin, Bermudez y Escobar, realizado el 24 de Julio de 1998 con la clave N9-399-016.

La historia de IPODERAC se remonta a la década de los sesentas, cuando un grupo de personas, deciden hacer algo por los demás, buscando en especial trabajar en favor de los más necesitados y vulnerables de la sociedad. En ese grupo se encontraba, entre otras personas, la señora María Elena Landa Ábrego quien contaba con el apoyo y la asesoría de un sacerdote que era además psicólogo y periódicamente las acompañaba en su apostolado. Este grupo empezó entonces a visitar a los presos de la cárcel de San Juan de Dios en la ciudad de Puebla, con objeto de dar catecismo a los internos, atenderlos, platicar con ellos y, en una palabra, hacerles la vida más llevadera, ya que la situación que se vivía dentro de

la cárcel era muy penosa: había maltratos y abusos, se introducían drogas y se vivía en un ambiente muy hostil.

Lo que ellas querían y buscaban era ayudarlos a regenerarse y reintegrarse a la sociedad de una manera digna y honrada. Con el paso del tiempo, cayeron en la cuenta de que los presos, una vez fuera de la cárcel, no sólo no mejoraban sino que cada vez iban peor, reincidían en la comisión de delitos y volvían otra vez tras las rejas. Durante el tiempo que tuvieron contacto con estos presos, el grupo de apostolado descubre poco a poco una situación muy dolorosa: la abrumadora mayoría de los reclusos, más del 70% de ellos habían vivido, cuando pequeños, situaciones de desintegración familiar; maltratos físicos y psicológicos, etc. Muchos de ellos habían pasado incluso por la correccional para menores. Esto las llevó a tomar la decisión de ir entonces a la cárcel de menores, también llamada correccional o consejo tutelar.

Allí se encontraron con que la situación no era muy diferente de la cárcel de adultos; los niños y jóvenes internos vivían en situaciones deplorables, y en vez de regenerarse durante su estancia, se volvían expertos en toda clase de mañas y delitos. A partir de entonces, las autoridades del lugar no vieron con buenos ojos la presencia de estas personas, y pusieron muchas dificultades con el fin de obstaculizarles la realización de su labor. A pesar de ello, su ideal se mantenía y seguía siendo claro: había que hacer algo por los menores abandonados, que corrían el riesgo de caer en situaciones que no les permitirían vivir una vida digna. Había que ir si era preciso, a buscarlos, había que

llamarlos y recogerlos para ofrecerles el ambiente familiar del que nunca habían gozado. Había que ofrecerles, en suma, una esperanza en su vida.

Al grupo inicial se unieron por ese tiempo unas personas más, quienes compartían la idea de ayudar a los niños y jóvenes desamparados, como aquellos a los que habían conocido en la correccional y así decidieron fundar una institución con el nombre de Instituto Poblano de Readaptación, A.C., misma que quedó formalmente constituida ante el notario público número 19, Lic. Alberto Sidaoui, el 27 de junio de 1966.

El siguiente paso era conseguir el lugar donde se habría de dar atención a los niños abandonados. Ya desde ese momento, las personas asociadas que conformaban el naciente IPODERAC tenían claro que no querían establecerse en un local adaptado, reconstruido y rehabilitado como hogar de niños abandonados; suponían que, de ser así, pronto encontrarían limitaciones para dar a los niños la atención que se merecían. De allí que su deseo era empezar algo nuevo; querían hacer una construcción que se pudiera planear desde los fundamentos, pensada en función de las necesidades de los niños que se proponían recibir y formar, y dedicada enteramente a ellos.

Se dieron entonces a la tarea de buscar el lugar preciso, que fuera apto para los objetivos que se buscaban alcanzar. No podía ser cualquier terreno, sino que tenía que cumplir una serie de requisitos para ser el lugar idóneo: había que conseguir un lugar con buen clima, favorable para que los niños pudieran crecer y desarrollarse plenamente. Además, el lugar adecuado debía contar con agua suficiente para satisfacer las necesidades

de una vida digna. Junto con ello, se buscaba un lugar cercano a una ciudad más bien pequeña, que les evitara los inconvenientes que se derivan de residir en las grandes ciudades, buscando que los niños se sintieran acogidos sin ser señalados y contaran con un ambiente propicio para desarrollarse. En las cercanías debían encontrarse las escuelas a donde los niños y jóvenes del IPODERAC pudieran asistir para tener una educación y convivir con otros compañeros de estudios.

Después de buscar en varios lugares, se decidieron por un predio que se encontraba en venta, parte del Rancho San Gabriel, en las afueras de Atlixco, por lo que hablaron con el dueño e hicieron los tratos para hacerse del lugar que en adelante sería llamado Villa Nolasco, en honor de San Pedro Nolasco, uno de los fundadores de la Orden de la Merced, ya que no hay que olvidar que algunos miembros de dicha Orden, dedicada desde siglos antes a liberar cautivos, habían estado presentes en el inicio de esta empresa, animando a los fundadores de IPODERAC con sus consejos y asesoría.

Conseguir el dinero para pagar el predio de casi nueve hectáreas no fue tarea sencilla, durante un tiempo salían a la calle a pedir dinero a la gente, incitándola a que fuera generosa y se solidarizara con su causa, más adelante consiguieron que un amigo tocara el piano en el zócalo, y luego pedían su cooperación a las personas que por allí pasaban. También pidieron audiencia para hablar con el señor obispo de Puebla y, una vez en su presencia, lo invitaron a que se involucrara en el proyecto y les ayudara a sufragar los gastos.

El proyecto seguía avanzando aunque no se terminaba todavía de saldar la deuda por la adquisición del terreno y el siguiente paso era comenzar la construcción de las instalaciones que habrían de ser hogar para los niños de IPODERAC.

Precisamente por aquellos días se realizó un congreso en Chile, donde se presentaron conferencias y ponencias sobre el trabajo con menores abandonados y casas para huérfanos, un evento organizado por la orden religiosa de los Mercedarios, con quienes las fundadoras de IPODERAC mantenían una amistosa y cercana relación. Allá estuvo la señora Landa y en esa ocasión se presentó un modelo de casa que parecía el adecuado para el naciente proyecto. Había sido diseñado con el objetivo primordial de construir un ambiente realmente familiar. En el diseño, que sería la base para edificar las casas de IPODERAC, se busca aprovechar lo mejor posible el espacio, de manera que sea una casa a la vez funcional y acogedora, evitando una sensación de escasez.

El 15 de agosto de 1968, se colocaba la primera piedra y junto con ella, la confianza en que la obra emprendida poco a poco se iba consolidando, se iniciaba así la construcción de la primera casa del IPODERAC, misma que sería inaugurada exactamente un año después, el 15 de agosto de 1969, con el nombre de San Pedro. Cabe mencionar que en el proyecto inicial se contemplaba que en el futuro se completarían doce casas que llevarían, cada una, el nombre de uno de los doce compañeros de Jesús en su ministerio.

También hubo la necesidad de perforar un pozo ya que, a pesar de que el agua es abundante en los alrededores de Villa Nolasco, el terreno se adquirió sin derechos de agua,

se inició la perforación del pozo en el lugar, donde a los pocos metros brotó el agua, y treinta años después sigue funcionando y proporcionando agua para satisfacer las necesidades.

Una vez construida la primera casa y realizados los acondicionamientos mínimos para poder vivir, había que traer a los primeros niños. Con ese objeto, las personas al frente de IPODERAC se dirigieron a las autoridades del consejo tutelar para pedir que les cedieran algunos de los menores allí internados para traerlos a vivir a IPODERAC y continuaran su educación. La respuesta, sin embargo, fue negativa; puesto que ya habían trabajado con los niños del reformatorio, invitaron a algunos de ellos a fugarse, y los esperaron en un lugar previamente convenido, para traerlos inmediatamente a estrenar las instalaciones de IPODERAC, convirtiéndose así en los primeros beneficiados de la naciente Institución.

Más adelante fueron llegando otros niños, a través de varias instituciones dedicadas al trabajo con menores, sobre todo de la ciudad de Puebla.

2.2.1.1 Proceso de atención por parte del personal

En esos primeros días, para la organización de la vida de IPODERAC se contaba con diversas personas que componían el Consejo Técnico. De la atención de los niños se encargaba un matrimonio que ejercía las funciones de padres sustitutos y administradores del hogar.

Había también un psicólogo que atendía los problemas psíquicos y educativos de los niños y jóvenes. Se contaba también con la colaboración de un religioso para guiarlos espiritualmente. Entre las actividades que el Consejo Técnico desempeñaba dentro del IPODERAC se encuentran las siguientes:

Como Papá: Administrará el hogar y será responsable del mantenimiento y conservación del hogar; la distribución del dinero para los gastos que se requieran en Villa Nolasco, vigilará el comportamiento de los miembros del hogar, y de los trabajos que se realicen.

Como Mamá: Para las labores del hogar y administración de la despensa, etc. Influencia femenina, punto que es sumamente importante, ya que estos niños y jóvenes han carecido del calor materno.

Alimentos: Punto muy importante en la alimentación que será balanceada. Las horas de comida que se adaptarán a las necesidades del hogar, como en todas las familias, la comunicación será muy importante.

Funciones del Psicólogo: Atención a los problemas psíquicos, escolares y educativos. Organización y orientación del hogar a través de los papás. Control del desarrollo de los niños y jóvenes, mediante gráficas semanales, estudio de las relaciones interpersonales, y el seguimiento de la historia clínica de cada niño, que a su vez constaba de los siguientes elementos: historia médica, historia personal, estudio psicológico, historia social, desarrollo de aptitudes, supervisión escolar y laboral.

Función del religioso: orientación de los problemas morales y espirituales que le requieran los niños o jóvenes.

2.2.1.2 Proceso educativo de IPODERAC

Desde esos días, se puso énfasis en la formación de hábitos en los niños, tales como la limpieza, el trabajo y el orden. Se les formó de tal manera que ellos mismos se hacían cargo tanto de la limpieza de la casa como del mantenimiento del local. Así, con la participación de todos, el lugar se fue transformando en el hogar de los niños, donde encontraban las oportunidades y el cariño del que antes no habían podido gozar.

La vida de los muchachos se organizaba, básicamente, de la siguiente manera: por la mañana los niños iban a clases, a pie. Se iban todos juntos, ya que estudiaban en la misma escuela. El resto del tiempo lo pasaban en IPODERAC, donde además de realizar sus tareas escolares, dedicaban parte de su tiempo a actividades manuales, en labores del campo como la siembra y el cuidado de hortalizas y en la cría de diversos animales domésticos que servirían para la alimentación de los mismos muchachos.

El trabajo manual, más que una simple ocupación, pretendía ser un medio para lograr la formación integral de los niños. Se tenía la certeza de que los mismos niños debían contribuir en su propia manutención con el trabajo de sus manos: desde el inicio, el IPODERAC ha buscado siempre medios que le permitan allegarse recursos para su propio

sustento. Además, se pretendía inculcar en los niños el amor al trabajo, y que de esa manera lo considerasen como una actividad dignificante y educativa.

Hacia el año 1971 sobrevino una crisis en IPODERAC y las personas que se encontraban al frente de los niños, haciéndose cargo de ellos y cuidando su educación y su crecimiento, optaron por irse, siendo la señora María Elena Landa quien quedase como directora de la fundación.

Los planteamientos que entonces se hacían se pueden resumir de la siguiente manera:

Finalidades: Villa Nolasco, por medio de sus hogares sustitutos atiende específicamente los problemas del niño y adolescente que tuvieron conflicto con la justicia y la sociedad.

Objetivos generales. La readaptación personal y social del niño que proviene de los estratos más humildes y desvalidos de la sociedad, como son: niños huérfanos, hijos de madres solteras, padres alcohólicos, es decir, con hogares totalmente desintegrados.

Objetivos específicos. Lograr que los niños lleguen a tener una identidad personal propia y un amor a sí mismos. Crear hábitos de limpieza, orden, disciplina y trabajo y proporcionarles el ambiente de hogar del cual han carecido, así como orientación moral y espiritual, educación y reeducación, y una formación más ajustada a la realidad. En pocas palabras, lo que se pretende es la readaptación del niño y joven en su vida interna y la proyección de ésta en la sociedad.

2.2.1.3 Crecimiento de IPODERAC

El número de niños en IPODERAC había pasado de 8 en 1969, a 45 en 1972. El nivel de permanencia de los mismos oscilaba entre el 71 y 75% del total. Vista esta tendencia, era a todas luces necesario ampliar las instalaciones para dar cabida a los menores que seguían llegando a IPODERAC. De esta manera, gracias a la ayuda de la Fundación Mary Street Jenkins se construyó una segunda casa, bautizada como San Pablo, la cual se inauguró en el año de 1971.

La tercera casa, que llevó por nombre San Juan, se construyó gracias a una ayuda que el entonces Presidente de la República hizo llegar a IPODERAC. Más adelante, el gobierno de la República seguiría ayudando los esfuerzos de IPODERAC, mediante la donación de un tractor para el trabajo de la tierra y, a través de dependencias como la Secretaría de Agricultura, ofreciendo la asesoría técnica necesaria para desarrollar diversos proyectos productivos que no tenían otro fin sino el de ayudar al sostenimiento del Instituto con sus propios recursos.

Por su parte, la Junta de Mejoramiento Moral, Cívico y Material del Municipio de Puebla donó en los años de 1973 y 74 el dinero suficiente para construir la cuarta casa, que fue inaugurada en junio de 1974 con el nombre de San Marcos. La misma Junta hizo una donación para la construcción de una cancha de juego, de manera que los niños tuvieran un lugar propicio para la práctica del deporte y la educación física. Gracias al trabajo del

Patronato y a donativos de amigos y benefactores, se consiguió reunir la suma necesaria para amueblar las nuevas casas.

Las instalaciones de IPODERAC seguían ampliándose para responder a las necesidades que planteaba la atención de los niños. De esta manera, en el año de 1973 se construyó la cerca del terreno, gracias a un donativo de la Fundación Mary Street Jenkins.

La construcción de las casas se levantó en la parte de en medio del predio, dejando a los lados norte y sur una cantidad considerable de terreno libre que se fue trabajando y aplanando con gran esfuerzo de parte de niños y adultos, para aprovecharlo como huerta. En el año de 1974 se inició la plantación de mil cien aguacates. Se pretendía que mediante el cultivo de dichos árboles y la obtención de sus frutos que serían comercializados, se proveería de una significativa fuente de ingresos para el sostenimiento de IPODERAC.

En el año de 1974, después de meses de cuidado y de incontables esfuerzos se iniciaba con gran alegría la cosecha de aguacates. De éstos, una parte se quedaba en casa para la alimentación y otra parte se vendía para que, como se mencionó anteriormente, los recursos económicos se aplicaban al sustento del Instituto. El sistema de riego por goteo, por su parte, era muy eficiente debido a que se buscó la asesoría necesaria, incluso en el extranjero, para lograr su rendimiento óptimo, y llegó a ser famoso en toda la región.

El Patronato trabajaba para conseguir fondos que permitieran seguir construyendo y haciendo las mejoras necesarias para acondicionar IPODERAC. Para ello se hacían rifas,

bailes, se organizaban premiers de películas y obras de teatro a las que invitaban a conocidos y amigos para de esa forma cooperasen en la formación de los niños. Otra parte de los fondos se obtenían por medio de donaciones periódicas que algunos patrocinadores generosamente aportaban para el sostenimiento del IPODERAC. Además se tenía permanentemente un bazar donde se vendían diversos artículos y las ganancias servían también para el mismo fin.

De 1974 a 1976 ocupó la presidencia del Patronato la Sra. Helga Martens de Barocio. En ese momento IPODERAC contaba ya con 4 casas que albergaban a más de cuarenta niños y adolescentes. En esas circunstancias, se pensaba en la actividad de institución, no tanto como una etapa de crecimiento, sino de reafirmación, solidificación y consolidación.

Al mismo tiempo, se estructuró un organigrama para conseguir mayor eficiencia en las labores de IPODERAC. La Dirección la ocupaba la señora Landa, quien trabajaba incansablemente, y daba seguimiento a todas las actividades, según había dispuesto el pleno del Patronato.

El Departamento de Trabajo Social estaba compuesto por 4 señoritas que estaban a cargo de las casas. Habían sido entrenadas de manera que estuvieran preparadas para ayudar a los niños de la mejor manera posible.

El Departamento Médico era dirigido por dos doctores amigos de la Institución, mismos que canalizaban a los niños, cuando era necesario, a laboratorios y hospitales como el Sanatorio Betania.

El Departamento Psicológico estaba dirigido por el Doctor Armando Cobos, a la sazón director del Instituto de Desarrollo Humano.

En general, se percibía una inquietud grande por prepararse entre las personas de IPODERAC y los miembros del patronato, con el fin de lograr en los niños una readaptación dinámica y moderna que fuera aceptada con gusto por todos.

También se contaba con el Departamento de Orientación Religiosa, que era dirigido por dos señoras. Con los trabajos de este Departamento se buscaba, con la ayuda de la dinámica de la psicología moderna, lograr una orientación religiosa ágil y fácil de captar.

En lo que respecta a los deportes, había un entrenador de fútbol, básquet y voleibol, que acudía a IPODERAC todos los sábados. Además se llevaba a los niños con regularidad a diversos balnearios para que practicasen la natación.

Por el año de 1974 se hablaba ya de autosuficiencia económica y se planteaba alcanzarla sobre todo por medio de las rifas. Con el mismo fin, se seguía dando un fuerte impulso a la huerta y a la siembra de huertos familiares, que eran promovidos entonces por el gobierno estatal; lo producido alcanzaba para alimentar a todos en IPODERAC. La

parcela era atendida y cuidada por los mismos niños, e incluso se sembraban alcachofas para venta al público. Para proteger el terreno de la erosión se sembró ese año una cortina de casuarinas que hiciera el efecto de rompevientos.

Para este momento se había introducido la cría de conejos, lo que permitía que los niños comieran carne dos veces por semana. Además, las pieles se curtían y se preparaban para la venta y confección de artesanías. También se inició la cría de codornices; una parte de los huevos producidos se empleaba en la alimentación de los niños, mientras que otra se vendía a buen precio, obteniendo así ingresos para el sostenimiento de IPODERAC. Igualmente se instalaron apiarios que producían miel para el consumo doméstico. También se tuvieron patos, de los cuales la carne y los huevos se usaban para alimentación de los chicos y más adelante para vender.

De 1976 a 1980 ocupó la Presidencia del Patronato la Sra. Rosario R. de Menéndez y el trabajo en IPODERAC seguía caminando. En el organigrama, la Sra. María Elena Landa dirigía el Departamento Técnico, y era responsable directa de los niños, así como de las trabajadoras sociales, asistencia psicológica, moral, médica, etc., teniendo amplias facultades para tomar decisiones asesorada por el comité, al cual informaba de su gestión en la junta mensual que para tal efecto se celebraba.

En el año de 1989 se construyeron las oficinas, para atender a las personas que llegan día con día a arreglar diversos asuntos en IPODERAC. También se hicieron las calles que comunican las casas y se renovó la totalidad de la instalación eléctrica. En 1991 se construyó el consultorio. El proyecto original era, además de vigilar la salud de los

niños, brindar atención a la comunidad cercana a Villa Nolasco instalando algunas camas de un pequeño hospital y establecer igualmente un consultorio dental. Este proyecto fue posible gracias a la colaboración de la embajada de Holanda en México.

En ese mismo año se llevó a cabo la ampliación de la panadería, cuyas máquinas fueron donadas por la Embajada de Inglaterra en México. Allí se elabora, hasta la fecha, el pan que se consume día con día en Villa Nolasco.

En el año de 1994 se levantó la sexta casa de IPODERAC, que lleva el nombre de San José. Desde su construcción, en la que participaron directamente lo muchachos, se pensó como el hogar de los mayores. Se hicieron modificaciones a los planos originales, juntando el espacio de sala y comedor para tener más amplitud; al mismo tiempo, los baños se construyeron de forma que tuvieran mayor privacidad. Desde entonces, allí residen los jóvenes de mayor edad organizándose ellos mismos. De hecho, se pensó como la casa de transición antes de la salida de IPODERAC, pretendiendo que los jóvenes tuviesen una experiencia lo más realista posible, que les preparara adecuadamente para vivir de manera independiente, valiéndose por ellos mismos.

2.2.1.4 Ingresos y la vida en IPODERAC

En los primeros tiempos, a mediados de la década de los '70, se tenían alrededor de 50 niños en IPODERAC, el sistema de ingreso que se observaba a finales de los setenta era de la siguiente manera:

- Se seleccionaban en Prevención Social a niños que hubieran estado en conflicto con la justicia.
- Habían de ser menores con edad de entre 7 y 12 años para ser admitidos,
- Con índice de inteligencia normal, sin lesiones cerebrales profundas.
- Se buscaba preferentemente a niños cuyo problema era de conducta, debido a la falta de estabilidad, cariño y reconocimiento.

Con el paso del tiempo, las políticas para selección sufren modificaciones, contemplándose una serie de requisitos mínimos con que debían cumplir los niños que habrían de admitirse en el Instituto :

- Se determina que los niños que serán captados por IPODERAC, poseerán una capacidad intelectual en un nivel Término Medio Inferior como mínimo, tanto en el área verbal como de ejecución.
- El estado neurológico del niño deberá ser normal, bien sea determinado por un examen neurológico, con diagnóstico normal o anormal difuso.
- Su estado de nutrición podrá ser pobre, pero en ningún caso se aceptará un niño con problemas de raquitismo.
- La situación familiar del niño deberá quedar incluida dentro de la siguiente clasificación: huérfano, de familia incompleta, o con familia completa con problemas emocionales.

- El nivel económico del niño quedará dentro de los parámetros de bajo a medio, procedente de nivel proletario humilde o bien de clase media.
- La escolaridad podrá ser cualquiera. En casos de analfabetismo, se aceptarán niños hasta de 10 años de edad, y nunca más grandes de dicha edad.
- Su edad cronológica será al ingresar con un mínimo de 7 a 12 años.
- Su situación social: se dará preferencia a niños delincuentes o con conducta antisocial.

En cuanto a organización interna, en ese momento en cada una de las casas de IPODERAC se encontraban distribuidos niños de diferentes edades, tal como sucede en cualquier familia, y se ponían bajo el cuidado de una trabajadora social, que hacía las veces de mamá. Se trataba de proporcionar un ambiente terapéutico de modo que el niño lograra integrarse y sentirse en familia, ya que en IPODERAC se consideraba a la familia como estructura básica de una sociedad sana y armoniosa, por ello se trataba de proporcionar a los niños el núcleo familiar que no poseían antes de su ingreso a la institución. Se tenían grupos de encuentro, con el fin de que el niño fuese tomando conciencia de sí mismo, asumiéndose como integrante de una familia.

De la misma forma como se venía haciendo desde los inicios, dentro de la casa el niño tenía la obligación de hacer aseo de la casa, de elaborar la comida así como de lavar parte de su ropa. Todos los niños asistían a la escuela pública en Atlixco, utilizando el transporte urbano y moviéndose bajo su propia responsabilidad. Durante un tiempo se tuvo un convenio con los chóferes de autobuses que los niños usaban para ir y venir de la

escuela. Se tenía una credencial que les identificaba como niños de IPODERAC y se les hacía un descuento en la tarifa.

Durante las vacaciones escolares de verano, se procuraba dar una ocupación a los niños, de acuerdo a su capacidad. Se buscaba una familia que los recibiera y aceptara como un miembro más, durante los dos meses. El dinero que ganaban con su trabajo se guardaba en la cuenta de ahorros que cada niño tenía en el banco, de donde se sacaba para hacer frente a los gastos personales que tenían durante el año. Asimismo, los niños disponían de una pequeña cantidad de dinero cada domingo, para gastar en lo que fuera su gusto personal.

Durante las vacaciones de diciembre, aquellos niños que tenían familia se iban a su casa a pasar un tiempo con los suyos; los que no tenían familia se quedaban en IPODERAC y vivían juntos las fiestas de navidad y año nuevo

A principio de los años ochenta se implementó el Taller de Creatividad, después de establecerse el contacto con la maestra Cecilia Fierro, que prestaba sus servicios como investigadora del Centro de Estudios Educativos en México, DF. El objetivo primordial de este taller era que, bajo la supervisión de una persona capacitada, se trataba de propiciar un ambiente donde los niños desarrollaran su inventiva y su creatividad mediante la realización de actividades tales como pintura digital, armado de rompecabezas y juegos educativos. Se trataba de encauzar positivamente su energía y lograr un efectivo autoconocimiento de sus capacidades que les sirviera como base para establecer una

relación constructiva con sus semejantes. Se llevaba un registro personalizado que permitiera apreciar los progresos en la habilidad emocional de cada niño.

En 1981 se construyó la quinta casa de IPODERAC, gracias a un donativo de la organización alemana "Misereor". Fue inaugurada con el nombre de San Lucas, el 15 de agosto de 1981. De esta manera, se recibieron doce niños más en IPODERAC. La idea que veinticinco años antes había sido concebida, era ya una realidad cuyos horizontes de servicio eran cada vez más amplios y más profundos.

Por la misma época se inició en IPODERAC la experiencia de los voluntarios. Llegaron por entonces a colaborar un par de señoritas, Lorenza y Elena, quienes se integraron de lleno a la tarea educativa de la institución. Vivían en las casas, junto con los niños, y les acompañaban en todas sus actividades. Su ejemplo de trabajo generoso y desinteresado fue seguido más adelante por numerosos jóvenes que pasaron temporadas sirviendo a los niños de la institución.

Al final de esta etapa, después de numerosos años de arduo trabajo de IPODERAC con los niños, se hacía un balance en el que se daba cuenta de la mayoría de ex alumnos que se encontraban ya cursando estudios superiores, algunos en secundaria y otros en preparatoria. Cada año, casi el 90% de los niños y jóvenes que vivían ahí permanecían dentro de la Institución.

2.2.1.5 Cambios en la dirección de IPODERAC

Para 1988, la señora María Elena Landa había ocupado la Dirección por espacio de 16 años., su salud había desmejorado y era momento de pensar seriamente en un sustituto. Previendo que se acercaba la hora del relevo, la Señora Landa había invitado a su sobrino Agustín a unirse al gran proyecto, sin embargo; éste respondió que no estaba todavía preparado para semejante empresa. No sería sino hasta un tiempo después que éste decidió dejar su natal Monterrey para venirse a colaborar en IPODERAC, donde fue contratado como responsable del área de producción, teniendo a su cargo las verduras y la cría de los animales domésticos, manteniendo al mismo tiempo una estrecha relación con los niños y jóvenes .

Con el correr del tiempo vendría a IPODERAC a hacer algún trabajo voluntario, como la ocasión en que, a principios de 1982 fue el encargado de traer las primeras cabras desde la ciudad de Querétaro. Más adelante ayudó, junto con otros compañeros voluntarios, en la construcción de los corrales para las mismas cabras, de manera que fuera su manejo más funcional y redundara en una mejor producción, pudiendo poner una pequeña quesería.

A mediados de 1988, el pleno del Patronato nombra a Agustín Landa nuevo Director General de IPODERAC. En ese momento, en el Instituto vivían, distribuidos en 5 casas, 60 niños; el promedio de edad era de 8 años.

2.2.1.6 Labor educativa del IPODERAC

La parte educativa era, sin embargo, el centro de la razón de ser de instituto. Desde 1987 IPODERAC tuvo contacto con Gabriel Benítez, cuya participación sería muy importante en el proyecto Joe Homan Trust de México, conocido más adelante como Juconi. Surgió de allí una colaboración interinstitucional muy fructífera para la apertura de nuevos horizontes en busca de métodos educativos más sistematizados, adaptados y eficientes, que redundaran en bien de los niños y jóvenes que se atendían.

El trabajo educativo se vio entonces fortalecido cuando en enero de 1990 llegó Fernando Ballí a colaborar de tiempo completo. Desde años anteriores estaba en contacto con el proyecto trabajando de manera voluntaria, y se había mantenido cercano. La relación con IPODERAC se estrechó cuando realizó su servicio social en el Hospital de Salubridad de Huejotzingo, ya que sus tiempos libres los pasaba en el instituto en contacto directo con los niños, a quienes fue conociendo cada vez más. Al mismo tiempo llegó Eva Bracho, y entre los dos asumieron la dirección de la parte educativa.

Dentro del mismo afán de búsqueda, el proyecto educativo de IPODERAC se vio también enriquecido por las lecturas y el contacto con otras organizaciones como Children Hope y Christian Children's Fund. El conocimiento de experiencias como Bosconia La Florida, institución dedicada a la atención de niños de la calle en Colombia, así como la reflexión de las ideas de Las Musarañas y el Poema Pedagógico de Makarenko, convenció a los educadores de que era posible hacer una experiencia valiosa de trabajo y

educación con los niños que se tenían. A la luz de esas reflexiones y en contacto con esas experiencias es que se implementó la tarjeta de pagos, como un intento claro en la formación de los jóvenes y niños de Villa Nolasco.

Con ello se pretendía que aprendieran a valorar su trabajo y recibieran un salario simbólico que con el paso del tiempo aprendieran a administrar y manejar de acuerdo a sus necesidades e intereses. Fue también el tiempo en que el Proyecto Juconi vio la luz, ante la urgencia de contar con un sistema completo de atención a los niños y jóvenes abandonados y de la calle.

En el año de 1992 IPODERAC es presentado y obtiene el Premio Humanitario Luis Elizondo 1992, concedido por parte del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Fue un merecido reconocimiento a 25 años de trabajo en favor de la niñez y juventud desprotegida de nuestro país.

El desarrollo de la institución significó también ser conocido por una amplia gama de personas e instituciones. De esta forma, se estableció contacto con gente de General Electric de México, que más adelante se convertirían en generosos benefactores de los niños y jóvenes de Villa Nolasco. Gracias a un donativo de su parte fue que se hizo la ampliación de la quiserie, dotándola de modernas instalaciones en el año de 1995.

Más adelante invitaron a otros amigos y formaron el Grupo México para apoyar de manera periódica a IPODERAC, mediante la donación de útiles escolares para uso de los

niños. Es también gracias a su iniciativa que se implementa el programa Adopta una cabra para patrocinar el trabajo productivo que ayuda al sostenimiento de la institución.

El Trabajo ha sido una dimensión importante en la historia de IPODERAC. Durante los primeros 15 ó 20 años, los niños obtenían su ropa, calzado y otros artículos necesarios mediante la realización de un trabajo especial, en ocasiones un "extra" con la intención de ayudarle a valorar su esfuerzo. Hoy en día se sigue buscando estructurar el sistema de trabajo y de pagos de manera que permita un desarrollo de la responsabilidad de los niños y jóvenes y al mismo tiempo les capacite para la realización de un trabajo productivo.

En los últimos años, IPODERAC ha seguido creciendo en sus instalaciones. Se perforó un pozo nuevo y se han construido la capilla, una nueva biblioteca y el salón de computación. La producción de quesos se ha ido consolidando hasta llegar a producir más de 30 variedades.

2.2.2 Formas de autosustentabilidad

Como se ha mencionado, durante el tiempo en que la señora Landa fungió como directora (1971 - 1988), una de sus preocupaciones constantes fue la búsqueda de actividades productivas que contribuyeran eficazmente al sostenimiento de IPODERAC. Con ello se pretendía, por un lado, allegarse los fondos necesarios para, sino del todo, por lo menos en parte lograr la autosuficiencia económica; al mismo tiempo, era un entrenamiento para que los niños y jóvenes internos aprendieran a realizar un trabajo que en el futuro les

serviera para ganarse la vida honestamente. Así, a finales de los ochenta, en IPODERAC se tenía la huerta de aguacates con su sistema de riego, en plena producción. Sin embargo, la mayor parte de las frutas que se producían era robada por gente que se introducía de noche a la propiedad; por lo tanto, no era rentable. Además se cultivaban hortalizas que se usaban tanto para la alimentación de los niños, como para la venta al público: domingo a domingo, en la iglesia de Huexotitla de la ciudad de Puebla, se ofrecía verdura fresca a los feligreses. El negocio era bueno, y con el tiempo se llegó a comprar una cantidad cada vez más grande de vegetales en el mercado que se repartía a domicilio, entre los clientes que así lo deseaban.

Además había animales domésticos, se criaban conejos, cuya carne se vendía a clientes fijos que hacían sus pedidos. Más adelante, sin embargo, una enfermedad propia de esos animales que por entonces se hizo presente en la región llevó a las autoridades sanitarias a prohibir la venta de carne, con lo que el negocio se arruinó. También había codornices, las cuales se conseguían en criaderos que dependían del gobierno en el estado de Morelos. Un tiempo después los criaderos fueron entregados a sociedades de particulares que decidieron ya no vender huevos para su reproducción. En IPODERAC se intentó reproducirlos en incubadora, mas nunca se logró el objetivo, y se acabaron las codornices. Igualmente, había patos que se criaban en Villa Nolasco y cuya carne se entregaba quincenalmente a restaurantes que lo pedían, tomando en cuenta que esto no aseguraba o propiciaba su autosustentabilidad .

Finalmente, estaban las cabras, que se habían ido reproduciendo, aunque con muchas limitaciones: no se tenía la suficiente experiencia en los cuidados que era preciso darles, y muchas de ellas se enfermaban y morían sin llegar a producir lo que se esperaba de ellas. Para alimentarlas se había implementado la hidroponía, que era un pasto hecho crecer de manera muy rápida, siempre que se contara con el lugar apropiado, con unas condiciones de temperatura y humedad que favorecieran su desarrollo. Sin embargo, después de hacer un análisis de este alimento, se llegó a la conclusión de que no era rentable: una alta proporción del mismo estaba compuesta por agua y la cantidad de nutrientes que contenía no era la suficiente, de allí que las cabras no se desarrollaran al ritmo deseado ni produjeran lo que podrían con una alimentación adecuada.

De las cabras, lo mismo que de unas vacas que se tenían, se obtenía leche que servía para la elaboración de quesos, gracias a que se había obtenido de las autoridades sanitarias el permiso necesario para poder fabricarlos. Éstos se vendía principalmente entre los amigos y conocidos de IPODERAC; el mercado era todavía muy limitado.

Ante esa perspectiva, había que tomar decisiones, con el fin de mantener los proyectos productivos que realmente rindieran beneficios, y orientar las energías a desarrollar dichos proyectos lo más eficientemente posible. Así fue como un día se empezaron a tirar los árboles de aguacate. El espacio libre se sembró de alfalfa, misma que serviría para alimentar a las cabras de modo que produjeran más en cantidad y en calidad. Como complemento, se buscó asesoría para ser eficaces en el cuidado y reproducción de las cabras. A partir de entonces se implementaron registros que permitían llevar un control

adecuado de las mismas. Junto con ello, se dio un fuerte impulso a la quesería y se buscó ampliar el número de clientes, al tiempo que se mejoraba la calidad de los quesos producidos.

En la actualidad el IPODERAC cuenta con más de 500 donadores por tarjeta de crédito, 70 en efectivo, 30 donadores en Becas y algunos mas en especie.

Hoy, gran parte del porcentaje de autosustentabilidad del IPODERAC se le debe a la producción y comercialización de los quesos; a pesar de ello, la Dirección Productiva ha tenido grandes dificultades a las que se está enfrentando la producción de los quesos; y se han tenido que ver en la necesidad de voltear un poco a otros mercados como los de jabones de leche de cabra pues complementan un poco los ingresos que son tan necesarios.

2.2.3 Misión:

Apoyar a los niños y jóvenes de y en la calle abandonados para construir juntos y juntas un futuro mejor, ayudando a Instituciones que apoyan la misión del IPODERAC y promoviendo la auto sustentabilidad.

2.2.4 Visión:

1. Lograr que la totalidad de la población que haya participado en el Programa Villa Nolasco (jóvenes y educadores) fomente sus valores espirituales y humanos (orientación cristiana, amor a la vida, interdependencia, respeto a otras creencias).
2. Lograr que jóvenes de los programas y los educadores reciban una Educación Integral.

3. Continuar con un sistema de trabajo que permita a la totalidad de su equipo técnico - administrativo (educadores, administradores y empleados de mantenimiento) participar activamente en la organización, aplicación y mejoría constante de los Programas.
4. Lograr que los jóvenes sean monitoreados consistente y confiablemente durante su estancia en el Programa de Villa Nolasco.
5. Garantizar que exalumnos del Programa de Villa Nolasco tengan un seguimiento consistente y confiable a partir de su salida del Programa.
6. Mantener instalaciones de IPODERAC (alojamientos, instalaciones sanitarias, comedores, salones de clase, material didáctico, vehículos, herramientas) suficientes para la operación del mismo y cuentan con un mantenimiento preventivo y correctivo constante.
7. El Programa IPODERAC pretende ser 100% autofinanciable a través de las empresas productivas, contando con el involucramiento de todo el personal.
8. Contar con un modelo de trabajo específico y un equipo técnico capaz de implementarlo para apoyar el fortalecimiento de otras instituciones que trabajan en los programas suscritos en la Misión de IPODERAC.

9. Contar con un modelo de aplicación de Villa Nolasco para niñas y educadoras.
10. Una propuesta específica de trabajo para la conformación de una Escuela de Educadoras.
11. Tener una escuela a nivel primaria, secundaria y preparatoria, en Atlixco, para beneficio de la comunidad.
12. Apoyar a campesinos de la región a través de la capacitación en manejo de cabras.
13. Brindar apoyo financiero a otros programas.

2.2.5 Logros del IPODERAC ordenados cronológicamente de las áreas productivas

Con este cronograma se pretende reflejar la evolución con relación a las áreas productivas del IPODERAC desde sus inicios hasta la actualidad.

1974

- Plantación de la huerta de aguacates.
- Se introduce cría de conejos, codornices y patos en busca de la autosuficiencia económica.

1982

- Llegan las primeras cabras al IPODERAC, provenientes de Querétaro.

1995

- Inauguración de la nueva Quesería, apoyo de General Electric, Pinturas Humiclina y SEDESOL, produciendo mas de 20 variedades de Quesos Villa Nolasco de vaca y de cabra; gracias al continuo apoyo voluntario de Don Raphael Perler, quesero suizo que aún permanece

1999

- Se comienza la maquila para muebles rústicos Santa Fe, desde la carpintería de IPODERAC.
- Inicia el proyecto de Jabones de Leche de Cabra orientado para la formación integral de los jóvenes.
- El CEMEFI otorga a IPODERAC el reconocimiento al "Compromiso con los Demás" como modelo de un proyecto que permite la reintegración de los niños de la calle y por haber llegado al 82% de autosustentabilidad.

2000

- PROCURA reconoce a IPODERAC como ejemplo de una organización autosustentable.
- Se realiza el primer pedido de mas de 10,000 jabones de leche de cabra (ya hay resultados positivos en su balance).
- Se crea la comercializadora Villa Nolasco en la Ciudad de México para dar un mejor servicio a los clientes.

2001

- Se crea la Dirección Productiva.
- Cuatro Unidades de Negocio:

1. Quesos Villa Nolasco
2. Jabón de leche de cabra
3. Corral de cabras
4. Taller de Carpintería.

2.2.6 Quesos fabricados en el IPODERAC

A continuación se presentará una lista de los quesos a base de leche de cabra y de vaca que fabrica el IPODERAC en su quesería:

QUESOS DE LECHE ENTERA Y PASTEURIZADA DE CABRA

- 1 BOURSIN AJONJOLÍ
- 2 BOURSIN CEBOLLÍN
- 3 BOURSIN CENIZA
- 4 BOURSIN CHILE
- 5 BOURSIN FINAS HIERBAS
- 6 BOURSIN NATURAL
- 7 BOURSIN NUEZ
- 8 BOURSIN PIMIENTA
- 9 MINI BOURSIN (CUALQUIER COMBINACIÓN)
- 10 SAINT MAURE CENIZA
- 11 SAINT MAURE NATURAL
- 12 SAINT MAURE NATURAL MADURADO
- 13 VALENCAY CENIZA
- 14 VALENCAY NATURAL
- 15 TOMME DE CHEVRE
- 16 MINI TOMME DE CHEVRE
- 17 FETA en aceite de olivo y finas hierbas

QUESOS DE LECHE ENTERA Y PASTEURIZADA DE VACA

18 BRIE TRIANGULAR

19 CAMEMBERT

20 MINI CAMEMBERT

21 MINI CAMEMBERT ORÉGANO

22 MINI CAMEMBERT TOMILLO

23 CAPRICE D' AMOUR

24 RICOTTA en envase de vidrio

25 PORT SALUT INDIVIDUAL

QUESOS DE LECHE ENTERA Y PASTEURIZADA DE CABRA

26 MANCHEGO TIPO ESPAÑOL

27 FLOR DE ATLIXCO

28 FETA

QUESOS DE LECHE ENTERA Y PASTEURIZADA DE VACA

29 BRIE

30 BRIE

31 GRUYER

32 PORT SALUT

33 PANELA

34 PANELA

35 RACCLETT

36 REBLOCHON

37 RICOTTA

38 TÊTE DE MOINE