

Prevención Social de la Violencia



**Sanando los impactos
de la violencia en la comunidad:
desarrollado por Crecimiento
Humano y Educación para la
Paz A. C. (C.hepaz)**

Serie
salud
comunitaria

Prevención Social de la Violencia

**Sanando los impactos de la
violencia en la comunidad:
desarrollado por Crecimiento
Humano y Educación para la
Paz A. C. (C.hepaz)**



PROGRAMA PARA LA
CONVIVENCIA CIUDADANA

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del pueblo estadounidense mediante la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de esta publicación es responsabilidad única de sus autores y no refleja de ninguna manera las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América y del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos.

“Sanando los impactos de la violencia en la comunidad: desarrollado por Crecimiento Humano y Educación para la Paz A. C. (C.hepaz)”

Impreso y hecho en México, 2015

Derechos reservados

www.pcc.org.mx

Contenido

5	Presentación
7	Introducción
9	1. Antecedentes
13	2. Contexto
19	3. Supuestos y enfoque de prevención
23	4. Proceso de implementación
36	4.1 Periodo estimado de implementación
41	5. Evaluabilidad
43	6. Sistematicidad
45	7. Eficacia
47	8. Sostenibilidad
55	9. Replicabilidad
57	10. Recomendaciones para la implementación
59	11. Conclusión

Presentación

El Programa para la Convivencia Ciudadana (PCC) es financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), en el marco de la cooperación entre los gobiernos de México y los Estados Unidos de América, derivado del Pilar IV de la Iniciativa Mérida.

En coordinación cercana con la Subsecretaría de Prevención Social y Participación Ciudadana de la Secretaría de Gobernación (Segob), el PCC impulsa una estrategia de gestión local para la prevención social de la violencia orientada al fortalecimiento de la cohesión social en comunidades específicas, donde la convivencia y la participación ciudadana se han visto debilitadas.

En el marco de esta cooperación, el PCC desarrolló un programa de donaciones de 2011 a 2014 para dar vida a su estrategia de gestión local para la prevención social de la violencia en los nueve polígonos de intervención distribuidos equitativamente entre las ciudades de Tijuana, Baja California; Ciudad Juárez, Chihuahua, y Monterrey, Nuevo León.

La sistematización de la práctica: “Sanando los impactos de la violencia en la comunidad” desarrollada entre julio de 2013 y julio de 2014 por Crecimiento Humano y Educación para la Paz A. C. (C.hepaz), en Ciudad Juárez, Chihuahua, forma parte de este programa de donaciones.

La sistematización “Sanando los impactos de la violencia en la comunidad” es parte de la serie “Salud comunitaria” de la línea de producción de conocimiento del PCC, constituida por varias series temáticas que buscan aportar a la ciencia de la prevención social de la violencia y la delincuencia en México y en la región latinoamericana.

La presente sistematización ha sido desarrollada por la consultora Lourdes Almada Mireles, con la supervisión de la consultora coordinadora para las sistematizaciones en salud comunitaria, Katia Cecilia Ornelas Núñez; el consultor coordinador general para todas las sistematizaciones, Leonardo Ramos Rojas, y bajo la Coordinación de Gestión del Conocimiento del PCC, a cargo de Guillermo Vázquez del Mercado.

Sistematizar la práctica de C.hepaz ha sido una experiencia enriquecedora para comprender cómo la atención integral de los impactos de la violencia en comunidades afectadas en Ciudad Juárez puede restablecer el equilibrio físico, psicológico y social de sus habitantes, generar resiliencia y hacer prevención desde el ámbito social y comunitario. Es por ello que las organizaciones que estén interesadas en replicarla, podrán contar con algunos de los elementos necesarios para adaptarla a su entorno y con un referente calificado como una Buena Práctica.

Esperamos que este aporte sea de utilidad para robustecer las capacidades de las personas e instituciones interesadas en la prevención social de la violencia, a fin de que puedan diseñar planes de intervención comunitaria más eficientes y más cercanos a las necesidades reales a nivel local y, sobre todo, comunitarios.

Antonio Iskandar

Director

Programa para la Convivencia Ciudadana

Introducción

La sistematización de experiencias, como ejercicio de producción de conocimiento crítico y de aprendizaje desde la práctica, va mucho más allá de la mera recopilación de datos o de la narración de eventos. Implica la reflexión en un marco de referencia histórico y no sólo conceptual con el fin de construir nuevos conocimientos.

El objetivo de la sistematización es recuperar las prácticas y los aprendizajes generados en ella, para identificar todos los elementos que se van generando desde la visión de los diferentes actores. No se limita a la estructura o lógica del proyecto original y sus pretensiones, es decir, puede y debe incorporar otras dimensiones que surgieron durante el proceso de implementación y que pudiesen estar relacionados o no con la premisa de la cual partió.

Es importante aclarar que la sistematización de experiencias, la evaluación y la investigación social se retroalimentan mutuamente y todas ellas contribuyen al mismo propósito general de conocer la realidad para transformarla. Sin embargo, la dimensión metodológica de la primera (que puede implicar el uso de las otras dos) no es sustitutiva, es decir, de lo que se trata es de hacer una interpretación lógica-crítica del proceso para generar conocimientos y aprendizajes que sean potencialmente replicables en el ámbito de la práctica de una intervención social en materia de prevención.

“Sanando los impactos de la violencia en la comunidad” es un programa que impulsa la atención integral de los efectos de la violencia social desde el enfoque de salud física, mental, emocional y social, y en los ámbitos individual, familiar y comunitario en la colonia Riberas del Bravo, ubicada en una zona de alta marginalidad y conflicto en Ciudad Juárez, Chihuahua.

Los resultados de la sistematización de esta práctica permitieron conocer las condiciones del contexto y de gestión necesarias para su réplica en otras localidades. Una de las particularidades de “Sanando los impactos de la violencia en la comunidad”, es su perspectiva integral. Ésta consiste en atender las necesidades de salud bio-psicosocial de los habitantes de la colonia Riberas del Bravo, desde un enfoque comunitario, que desarrolle lazos de confianza y solidaridad, y que posibilite la reinserción de las personas víctimas de violencia a la vida escolar, comunitaria y laboral.

Este trabajo de reconstrucción del tejido social comunitario se logra a través de dos procesos. El primero consistente en el establecimiento de un centro de atención al interior de la comunidad, el cual creó un espacio específico que no existía antes. Los habitantes de la colonia podían trasladarse de manera fácil y rápida a él y ahí encontrar apoyos y servicios gratuitos de diversos tipos: médicos (basados en medicina alternativa), psicológicos y sociales, así como asesoría jurídica y mediación

de conflictos. El segundo que consiste en la creación de un grupo de promotoras comunitarias habitantes de la misma zona. Ellas desarrollaron capacidades para la atención de la salud integral de la población, así como para el manejo de las emociones y la resolución no violenta de conflictos, consolidándose como un recurso para la comunidad y como nodos de una red comunitaria hacia la salud.

El presente documento de sistematización está estructurado de acuerdo a dos objetivos primordiales. El primero es mostrar la operación y los procesos con los que se ha desarrollado la práctica, con el fin de que a partir de la experiencia se puedan evidenciar los aprendizajes. El segundo es que se conozca la metodología utilizada y de esta forma ofrecer una herramienta útil a la hora de que cualquier organización de la sociedad civil o institución pública desee desarrollar una práctica similar adaptada a su contexto local. A continuación se muestra la estructura de contenidos:

- En el apartado uno se presentan los antecedentes de “Sanando los impactos de la violencia en la comunidad” en su marco institucional, sus objetivos, su público objetivo y beneficiarios, sus características y logros, así como el detalle de la metodología mediante la cual se realizó el proceso de sistematización.
- En el apartado dos encontrarán el contexto en el que se desarrolló la práctica, sus características, la infraestructura disponible, sus principales actores, la problemática y las vinculaciones y relaciones causales.
- En el capítulo tres se desarrollan los supuestos y el enfoque de prevención utilizado en la práctica.
- En el capítulo cuatro se detallan las fases del proceso de intervención con la explicación del proceso y sus temporalidades.
- En el capítulo cinco está todo lo relacionado con la evaluabilidad de la práctica, además que se describen los mecanismos para el monitoreo, los instrumentos de evaluación y los indicadores.
- En el capítulo seis se encuentra la sistematicidad de su implementación.
- El capítulo siete contiene la eficacia de la práctica en términos de resultados o impactos.
- En el capítulo ocho están los factores externos e internos vinculados con la sostenibilidad de la intervención.
- Los capítulos nueve y diez describen el potencial de replicabilidad y las recomendaciones para su implementación en otras geografías y contextos.
- Por último, en el capítulo once, encontrarán las conclusiones de la práctica que permiten resumir todos los elementos destacables de su experiencia.

Antecedentes

Crecimiento Humano y Educación para la Paz (C.hepaz) es una organización de la sociedad civil, fundada en 2005, que desarrolla planes y programas en dos áreas prioritarias de intervención: atención a personas víctimas de violencia y educación para la paz y cultura de la legalidad.

Esta organización surgió con la misión de atender una problemática que sus fundadores ya palpaban en 2005 y que cobró dimensiones descomunales en los siguientes años: contribuir a un desarrollo humano justo e incluyente, mediante el desarrollo de planes y programas que promuevan la educación para la paz y atiendan la salud psicoemocional de la población, de manera particular de aquellos que han sido víctimas de violencia, desde una perspectiva de derechos humanos y respeto a las diferencias.¹

Desde sus orígenes, la organización considera

[...] impostergable el desarrollo de programas de atención y prevención de la violencia desde una perspectiva integral, que reconozca el derecho de las personas a una vida libre de violencia en todos los ámbitos de la vida. Necesitamos reconocer y atender el daño psicoemocional, físico y social que la violencia ha dejado en comunidades enteras. Necesitamos además desarrollar programas que prevengan la comisión de nuevos actos de violencia y del delito. Ésta es la condición desde la cual construiremos una sociedad justa, incluyente y solidaria.²

En 2008, Ciudad Juárez entró en una etapa de “violencia expansiva” que se expresó, según los datos de la Fiscalía General del Estado de Chihuahua, en más de 10 mil asesinatos dolosos entre 2008 y 2011. A partir de esta realidad, la ciudad fue defi-

¹ C.hepaz (2005). *Definición básica institucional*. Mimeo. Ciudad Juárez, Chihuahua.

² C.hepaz, 2005.

nida como la más violenta del mundo.³ Una violencia que “no eran sólo los homicidios, eran muchísimos casos de personas secuestradas o extorsionadas, que habían perdido su patrimonio de un día para otro o que vivían con la amenaza constante de ser asesinadas (ellas o algún familiar) si no daban “la cuota”.⁴

La situación se agravó debido a factores de riesgo y detonantes de violencia como la pobreza, el desempleo, el incremento de las adicciones y la destrucción en las últimas décadas de las redes sociales y familiares, que hubieran podido servir como contención de estos procesos de desintegración social. A lo anterior se agrega la escasez de programas sociales que contribuyan al restablecimiento del tejido social y a la mitigación del daño.

En este contexto y para la atención específica del impacto y las secuelas de la violencia en la ciudad, C.hepaz abrió en 2010 un Centro de Atención a Víctimas. El centro abrió sus puertas para la población en general y, de manera enfática, para quienes no podían pagar por los servicios de atención psicoterapéutica.

Para brindar sus servicios consolidó un equipo interdisciplinario de terapeutas, promotoras comunitarias, abogadas, voluntarios y personal administrativo, entre otros. A través de esta labor el equipo de trabajo entró en contacto con las experiencias traumáticas y dolorosas de las personas que habían sido víctimas de violencia de manera personal o familiar, o que habían presenciado un hecho de violencia de forma involuntaria.

C.hepaz ofreció sus servicios a la población en general debido a que en las circunstancias en que abrió el centro de atención en Ciudad Juárez no había persona o familia que no hubiera sido afectada por la violencia. Quienes no habían sufrido la violencia de manera directa habían sido testigos o eran conocidos o familiares de personas que habían sido asesinadas, secuestradas o extorsionadas.

El miedo era generalizado y los síntomas de estrés postraumático masivos (tales como recuerdos recurrentes del evento traumático, sentimiento de miedo u horror como si el suceso ocurriera nuevamente y pesadillas). Por lo tanto, buscaban evitar situaciones que les recordaran el evento, caían en aislamiento, tenían desinterés por las cosas que antes les interesaban, así como una particular dificultad para sentir o expresar emociones, estado de nerviosismo y alerta permanente, irritación y enojo fácil.

Además grandes segmentos de la población se encuentran todavía en duelo, pues ante más de diez mil asesinatos, hay al menos el mismo número de familias en duelo por fallecimiento. Existen además miles de duelos por la pérdida del negocio o del

³ C.hepaz (2012). *Atención a la salud psicoemocional comunitaria y a las víctimas de la violencia en la colonia Riberas del Bravo, proyecto ajustado*. Presentado para ser financiado por USAID. Mimeo.

⁴ Burciaga, Gabina, directora de C.hepaz. Entrevista realizada el 15 de mayo de 2014.

empleo, así como por la necesidad de cambiarse abruptamente de casa, lo que implicó perder la red de apoyo y la escuela en el caso de los niños.

Por otra parte, la exacerbación de la violencia por los medios de comunicación contribuyó a acentuar la percepción de inseguridad que de por sí era grande. Juárez pasó de ser una ciudad viva y activa hasta altas horas de la noche, a ser una ciudad prácticamente vacía desde las siete u ocho de la noche. La mayoría de las personas salía lo menos posible y los espacios de socialización parecían desolados.

De la evaluación de la experiencia en este centro desde 2010 y de la conclusión de que “los servicios tienen que ir a las comunidades por la dificultad en muchos casos de trasladarse hacia las instituciones”,⁵ a finales de 2012 C.hepaz postuló a fondos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), a través del Programa para la Convivencia Ciudadana (PCC), para implementar el programa “Atención a la salud psicoemocional y comunitaria y a las víctimas de la violencia en la colonia Riberas del Bravo”. Lo anterior con el objetivo de “atender las necesidades de salud psico-social de los habitantes de la colonia Riberas del Bravo, desde un enfoque comunitario, que desarrolle lazos de confianza y solidaridad y que posibilite la reinserción de las personas víctimas de violencia a la vida escolar, comunitaria y laboral”.⁶ El programa se realizó entre julio de 2013 y julio de 2014.

Aunque la atención de la población fue siempre abierta para quien solicitara los servicios de atención psicoterapéutica, medicina alternativa, asesoría jurídica o mediación, se generaron algunas acciones para llegar a poblaciones específicas de Riberas del Bravo. Al respecto se convocaron grupos específicos de niños, jóvenes y personas de la tercera edad que no llegaban voluntariamente y se conformaron grupos terapéuticos definidos para estas poblaciones.

La vinculación con las escuelas y la implementación del “Programa de Habilidades para la Vida y Educación para la Paz” amplió la proporción de niños y niñas atendidos en los servicios de medicina alternativa y psicoterapia. Por otra parte, la decisión de enfatizar la atención de niñas y niños se complementó con el tejido de redes y el acuerdo con el Instituto Chihuahuense de la Mujer (Ichmujer) de dividir la atención.

En términos generales se atendió a la población que acudió a los servicios. Originalmente concentrada en la etapa 8 de la colonia Riberas del Bravo, pues ahí se ubica el centro comunitario. A partir de la evaluación semestral del proyecto, se encontró la necesidad de abrir la modalidad de brigadas de salud con el fin de dar a conocer los servicios que se ofrecen en el centro de atención y se amplió el radio de atención a otras etapas de Riberas del Bravo, El Sauzal, Zaragoza y Parajes de San Isidro. Hay población de otras colonias más lejanas en mucha menor proporción.

⁵ Burciaga, Gabina, directora de C.hepaz. Entrevista realizada el 15 de mayo de 2014.

⁶ C.hepaz, 2012.

En este reporte se presentan los elementos principales del programa. Para ello se hizo una revisión documental y se realizaron entrevistas a personas clave, tales como a uno de los profesores responsables de uno de los grupos en que se aplicó el “Programa de Habilidades para la Vida y Educación para la Paz”, a dos mujeres beneficiarias de los servicios y a la hija de una de ellas, a la directora de la institución, a la coordinadora del área jurídica y de mediación, a uno de los psicoterapeutas y al grupo de promotoras comunitarias. Estas últimas tienen un doble rol, pues son a la vez parte del equipo de trabajo y beneficiarias, por lo que sus entrevistas brindaron información sobre el proyecto en general (más específicamente en el área de medicina alternativa) y sobre el impacto de éste en sus vidas.

En resumen aquí se sistematiza la experiencia de C.hepaz en la colonia Riberas del Bravo con los siguientes apartados: antecedentes, contexto, supuestos y enfoque de prevención, proceso de implementación, sistematicidad de la implementación, evaluabilidad, eficacia, sostenibilidad, replicabilidad, recomendaciones para la implementación y conclusiones.

Contexto

La situación de la ciudad descrita en los antecedentes se expresa de manera más tangible en algunas colonias en particular, como es el caso de Riberas del Bravo. Esta comunidad fue testigo y víctima de muchos homicidios, además que fue fuertemente impactada por eventos como la masacre en Villas de Salvárcar.⁷

Riberas del Bravo tiene un porcentaje alto de población migrante de primera generación proveniente principalmente del estado de Veracruz, que se refleja en la población atendida por C.hepaz. Dicha condición implica una ausencia de redes familiares y sociales que incrementa las dificultades para proporcionar servicios de cuidados (especialmente a los niños, los adultos mayores y las personas con alguna enfermedad o alguna discapacidad) que en otras zonas de la ciudad cubre de algún modo la familia extensa.

La migración representa también en la mayoría de los casos, una pérdida sensible que no se elabora como duelo y que se manifiesta en la añoranza permanente del lugar de origen y en un querer estar “allá”.

Un porcentaje importante de la población económicamente activa trabaja en la industria maquiladora y percibe el salario mínimo. Ante la crisis económica de 2008-2012, miles de personas perdieron su empleo y las reconstrucciones han sido en condiciones más precarias, pues en muchos casos se cancelaron prestaciones y se eliminaron los bonos, que la mayoría de las veces correspondían casi a 50% del salario.

Por otra parte las viviendas se compraron con créditos de Infonavit, por lo que a los trabajadores les descuentan 200 o 300 pesos por semana. Debido a esto les queda poco dinero para cubrir todos sus demás gastos. Además, son personas que no tienen vehículo por lo que utilizan transporte público.⁸

⁷ El 30 de enero de 2010 un comando armado irrumpió en una fiesta, acribillando a los asistentes. 15 personas murieron, principalmente estudiantes de preparatoria. Fue un evento que conmocionó a la ciudad. Varios de los jóvenes eran de Riberas. Cfr. por ejemplo: “Villas de Salvárcar: el dolor aún consume a las familias”, en El Diario, Disponible en http://diario.mx/Local/2014-01-29_d001e-ce7/villas-de-salvarcar-dolor-aun-consume-a-las-familias/ Consultado el 5 de junio de 2014.

⁸ Almada, Nohemí, coordinadora del área jurídica y de mediación. Entrevista realizada el 12 de mayo de 2014.

Esta situación (los porcentajes tan altos de descuento para el pago de vivienda) incrementa la vulnerabilidad de la población, pues ante la necesidad de mayor ingreso, las personas se ven orilladas a buscar empleos sin seguridad social y, en la medida de lo posible, cerca de su domicilio. Así lo narró una promotora comunitaria:

Aunque no me lo crean, yo le pedía a Dios un trabajo donde no tuviera Seguro Social, para que no me rebajaran tanto de mi casa, y cuando yo pasaba por aquí veía que estaban haciendo algo y decía: tengo que estar ahí, yo quiero trabajar ahí, hasta de barrendera, pero quiero estar ahí, porque yo vivo aquí, aquí cerquita.⁹

Por otra parte, la condición de migración reciente se refleja en el alto porcentaje de personas jóvenes. Según datos presentados por UNES,¹⁰ 54% de la población es menor de 25 años, 15% menor de 5 años y 29% tiene entre 6 y 17 años. Con esta composición de la población, la tendencia se mantendrá por varios años, pues existe un porcentaje alto de población en edad reproductiva.

A pesar del crecimiento acelerado de esta zona y de que se trata de viviendas financiadas por Infonavit, Riberas se ha caracterizado por un crecimiento desordenado y carente de servicios sociales, con un déficit importante de escuelas, estancias infantiles y servicios de salud que son particularmente graves por la composición de la población arriba señalada.

Según el Plan Estratégico Vecinal para Riberas del Bravo 2011-2015, Una Construcción Colectiva,¹¹ en esta colonia se han registrado muchos hechos de violencia. Algunos de los factores que inciden en la generación de la violencia, en términos urbanos, son: la mayoría de la población de dicho sector vive en condiciones de hacinamiento (4.18 personas por vivienda en promedio, en viviendas que cuentan con una sola habitación), una infraestructura urbana deficiente, servicios públicos prácticamente inexistentes y ausencia de espacios públicos de esparcimiento para la comunidad.¹²

Otro aspecto importante en las condiciones urbanas y de seguridad en Riberas es el alto porcentaje de casas abandonadas, pues aunque no se tiene el dato exacto, en los recorridos pueden observarse cuadras en las que hay más casas abandonadas que habitadas. Esto genera un ambiente de inseguridad, pues con frecuencia éstas se convierten en lugar de reunión de personas consumidoras de drogas y/o espacios en los que se cometen delitos y actos de violencia contra o entre personas de la comunidad.

⁹ Promotoras comunitarias de C.hepaz. Entrevista grupal realizada el 9 de mayo de 2014.

¹⁰ Unidad de Normalización Evaluación y Seguimiento S. A. de C. V. (s/f). *Plan Estratégico Vecinal para Riberas del Bravo 2011-2015, Una Construcción Colectiva*. Ciudad Juárez, Chihuahua: UNES

¹¹ Unidad de Normalización Evaluación y Seguimiento S. A. de C. V. (s/f)

¹² C.hepaz, 2012.

La institución inició el programa con la realización de una encuesta titulada “Encuesta sobre la situación de salud de los pobladores de Riberas del Bravo”, que tuvo como objetivo detectar las principales necesidades de salud física y psicoemocional de esta población en sus nueve etapas. En función de este diagnóstico se ajustó o adecuó la intervención de manera que ésta enfocara su atención sobre dichas necesidades.

Se aplicaron un total de 785 encuestas en los domicilios de las personas. No se trata de una muestra aleatoria y los resultados no son representativos del conjunto de la población de Riberas. Por tal motivo, los porcentajes corresponden únicamente al universo de personas encuestadas y no pueden extrapolarse al conjunto de la población. A pesar de ello, representan una aproximación y un primer diagnóstico importante para comprender la realidad de los habitantes de la zona.

Según los resultados de la encuesta, un alto porcentaje tiene problemas de asma e infecciones respiratorias y gastrointestinales ocasionadas por el canal de aguas negras que atraviesa la colonia, así como picaduras de mosco. Tiran perros y animales muertos al canal, lo que también representa y contribuye a la ampliación del foco infeccioso, 23% de las personas encuestadas respondieron que el principal problema de su comunidad es el canal de aguas negras y todas las afectaciones que éste genera para la salud y el bienestar de los pobladores.

53% de las personas encuestadas declararon haber sufrido actos violentos de manera directa: robos a casa habitación, robo a mano armada o asesinatos de algún familiar o persona cercana. El temor por recorrer las calles colmadas de casas abandonadas y vandalizadas para llegar a la escuela fue una constante de prácticamente todas las familias que tienen hijos pequeños y/o adolescentes. Los resultados en el segmento relacionado con violencia de la encuesta, fueron los siguientes:

Cuadro 1. Población de Riberas del Bravo que han sufrido violencia y porcentajes según tipo

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total de personas encuestadas	785	100%
Declararon haber sufrido violencia de algún tipo	417	53%
Asesinato de un familiar	28	4%
Violencia intrafamiliar	123	16%
Asalto o robo con violencia	69	9%
Robo a casa habitación	79	10%
Problemas vecinales, pleitos entre vecinos, desconfianza	60	8%
Otros tipos de violencia	30	4%

Fuente: elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre la situación de salud de los pobladores de Riberas del Bravo”, realizada por C.hepaz.

Esta presencia generalizada de la violencia se refleja en un miedo somatizado y experimentado como ataques de ansiedad y angustia. De hecho, según declaración de las promotoras comunitarias la medicina alternativa para el control de la ansiedad fue una de las demandas más recurrentes.

La población de Riberas del Bravo reconoce la falta de infraestructura de salud como uno de los principales problemas que padece, ya que 31% la enunció como una necesidad prioritaria.

Otro problema importante es la situación alimentaria, la cual se vincula con la pobreza que vive la población. 7% de las respuestas señalan problemas de mala alimentación y obesidad. Según testimonios del coordinador del “Programa de Habilidades para la Vida” es notoria la desnutrición en un número importante de niños en las escuelas y es un tema que requiere atención urgente.

También se señalan algunos padecimientos crónicos como la diabetes, la hipertensión arterial y otros con enfermedades autoinmunes, el cáncer entre las más presentes. La situación se complica por las dificultades para transportarse, para recibir atención médica, no contar con seguridad social y/o contar una atención deficiente y tardada que muchas de las veces no cubre los medicamentos y estudios que requiere su tratamiento. Las principales necesidades o padecimientos físicos reconocidos por las personas encuestadas fueron:

Cuadro 2. Necesidades de servicios de salud y atención de padecimientos crónicos en la población de Riberas del Bravo

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total de personas encuestadas	785	100%
Necesidad de servicios de salud e infraestructura hospitalaria	240	31%
Mala alimentación	30	4%
Obesidad	22	3%
Adicciones/drogas	29	4%
Alergias, picaduras, infecciones	36	5%
Diabetes, colesterol	19	2%
No respondió o no tiene necesidades físicas	604	77%

Fuente: elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre la situación de salud de los pobladores de Riberas del Bravo”, realizada por C.hepaz.

Las condiciones de precariedad y vulnerabilidad sumadas a los niveles de violencia padecidos por la población, le han llevado a reconocer necesidades de atención emocional, como se muestra a continuación:

Cuadro 3. Necesidades emocionales más frecuentes en la población de Riberas del Bravo

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Total de encuestas capturadas	785	100%
Personas que reconocieron necesidades emocionales	375	48%
No contestaron o reconocieron necesidades emocionales	410	52%
Depresión	66	8%
Miedo	16	2%
Estrés	42	5%
Necesidad de apoyo psicológico	231	29%

Fuente: elaboración propia con datos de la “Encuesta sobre la situación de salud de los pobladores de Riberas del Bravo”, realizada por C.hepaz.

La presencia de la violencia en diferentes formas y sus efectos es generalizada en la población de Riberas del Bravo. Al respecto la incidencia de problemas familiares y de violencia intrafamiliar es significativa. Aunque es una problemática difícil de cuantificar, el perfil de la población atendida en el área de atención psicológica es una constatación de ello: 42.6% de las personas declararon como motivo de consulta problemas familiares o de pareja (27.4 y 15.2%, respectivamente), mientras 5.4% declararon explícitamente buscar ayuda por ser víctimas de violencia intrafamiliar.

Según declaración de uno de los psicoterapeutas, en muchos de los casos que inicialmente se presentaron sólo como “problemas familiares”, conforme avanzó el proceso de terapia, apareció claramente la violencia, ya sea entre la pareja o hacia los hijos. 5.4% buscaron los servicios de C.hepaz explícitamente por encontrarse en una situación de violencia intrafamiliar.

En cuanto a los impactos de la violencia pública o que se vive en las calles, muchos de los efectos no son reconocidos por las personas como tales:

La gente llega porque tiene ataques de ansiedad, porque tiene un miedo que no puede controlar, porque revive sucesos traumáticos o dolorosos y sueña (dormida y despierta) con esos mismos sucesos... o porque se siente muy triste y no sabe por qué. Piensan que porque hace varios años de que asesinaron a un familiar el dolor ya no debería existir, pero en realidad no han procesado la pérdida, ni han procesado el miedo. También es común que la gente declare que se siente deprimida. Y cuando exploramos qué entiende por “estar deprimida”, en términos generales la gente habla de falta de energía e interés por vivir, de no querer moverse ni hacer nada.¹³

¹³ Bencomo, Carlos. Psicoterapeuta de C.hepaz en el Centro de Atención en Riberas del Bravo. Entrevista realizada el 14 de mayo de 2014.

Aun así es importante señalar que 9.2% de las personas acudieron a atención psicológica por lo que ellas denominaron depresión, 4.1% por tener ataques de ansiedad y 2.7% para resolver un duelo.

Como puede observarse, este contexto tiene implicaciones serias en la salud psico-emocional de la población y plantea la necesidad de intervenciones en varios órdenes. C.hepaz, desde su carisma y experiencia institucionales, se planteó desarrollar un programa amplio de atención a las personas víctimas de violencia y sus familias, que permitiera revertir los efectos de la violencia, reconstruir lazos de confianza y recuperar la salud psico-emocional de los pobladores de la colonia.¹⁴

¹⁴C.hepaz, 2012.

Supuestos y enfoque de prevención

C.hepaz parte de una visión de la violencia desde una perspectiva humanista e integral, que evita la victimización y ve a las personas en su totalidad, asumiendo que éstas no son lo que les ha sucedido o lo que han hecho. En palabras de Elizabeth Power,¹⁵ que una persona se rompa un brazo no la convierte en un brazo roto. Así, un evento violento y/o el trauma que de ello se deriva, no convierte a la persona en ello. Esta perspectiva plantea la necesidad de “no patologizar el tema de la salud mental o emocional”; de ver el trauma no como un asunto de enfermedad mental, sino como un asunto de sufrimiento.

La institución apuesta por el potencial del desarrollo humano, a pesar de las adversidades. “Nosotros debemos de reconocerle también a la gente la capacidad de sanar y la necesidad de construir otro tipo de relaciones, la capacidad de resiliencia”.¹⁶ Si bien se asume que los hechos de violencia generan una huella terrible en la vida de las personas y en la ruptura de sus vínculos, se les ve fundamentalmente como personas que sufren, pero también que tienen la capacidad de recuperarse. En este sentido, se valoran las capacidades de resiliencia en el nivel de la comunidad, a través del apoyo de la red social y la generación de relaciones solidarias.

En el diseño e implementación de este programa, C.hepaz visualiza la salud comunitaria como un asunto complejo que requiere ser atendido desde la multidisciplinariedad y plantea un abordaje multidimensional. Lo anterior a través de servicios de atención psicológica o psicoterapéutica, medicina alternativa, consulta legal y mediación, desarrollo de habilidades para la vida y educación para la paz, y la generación de alternativas para la atención-capacitación de la comunidad en temas de prevención de la violencia y atención de la salud.

¹⁵ Power, Elizabeth (2014). *Seminario de Atención a las Personas en Situación de Violencia y Trauma*. Ciudad Juárez, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, impartido el 23 y 24 de junio.

¹⁶ Burciaga, Gabina, directora de C.hepaz. Entrevista realizada el 15 de mayo de 2014.

De ello deriva que la atención a personas en situación de violencia y/o trauma se plantee con una visión de integralidad, pues afecta a la totalidad de la persona e impacta en su familia y en su comunidad. Así, se valora la atención psicológica, pero se da un peso importante a la atención de la salud física a través de la medicina alternativa, la atención legal de situaciones que afectan la vida y la salud de las personas, y a la intervención para la resolución pacífica de conflictos a través de la mediación. Se trata de ofrecer a la gente el mayor número de servicios que estén al alcance, para que pueda recuperarse y sostenerse por sí misma.

C.hepaz valora la importancia de que la atención de situaciones de violencia y trauma tenga una base comunitaria y se brinde en el lugar donde suceden los hechos violentos o en donde las personas viven, conviven y se desarrollan.

Por una parte, las condiciones geográficas, urbanas y socioeconómicas de la población hacen imposible que las personas se trasladen hasta las instituciones que se ubican a grandes distancias de la comunidad, tanto por el tiempo y la distancia, como por los costos de traslado, amén de los costos de un proceso psicoterapéutico, una asesoría legal o una consulta o tratamiento médico. Por lo que ofrecer los servicios en la comunidad significa con frecuencia la diferencia entre tener o no acceso a ellos y contribuye en la generación de redes sociales más sanas y con un potencial importante para romper los ciclos de violencia, enfermedad y vulnerabilidad.

En este sentido la institución parte del supuesto de que si se fortalece la cohesión comunitaria y se generan lazos de solidaridad y apoyo, las personas tienen mayores posibilidades de salir adelante y sanar sus heridas. Por ello se valoran las redes de apoyo como un elemento central de la sanación individual y comunitaria.

C.hepaz reconoce en la ciudad y en Riberas del Bravo una cultura de la violencia generalizada y arraigada en todos los niveles de la sociedad, pues asume que para avanzar en la generación de una cultura de paz y no violencia es necesario desarrollar en la población capacidades para el reconocimiento y respeto por la diversidad, el diálogo y la resolución pacífica de conflictos. En la medida en que las familias, las comunidades y las escuelas aprendan a resolver sus conflictos de manera dialogada, la violencia disminuirá y la salud comunitaria se incrementará.

Favorecer un cambio cultural a través del desarrollo de habilidades para la vida y la educación para la paz, tanto en los docentes como en los niños, disminuye la violencia y favorece ambientes de convivencia y diálogo en los que las diferencias van resolviéndose cada vez más de formas no violentas. Generar estas habilidades y actitudes en los niños representa una posibilidad de romper los ciclos de la violencia y abonar en la construcción de una cultura de paz.

Una intervención integral para la sanación comunitaria requiere de personal profesional y especializado en áreas como la psicoterapia, la medicina alternativa, la atención jurídica y la mediación. Sin embargo, al estar enclavada en una comunidad como Riberas del Bravo requiere de personas de la zona, con liderazgo y arraigo que faciliten la legitimidad del proyecto y faciliten su operatividad.

C.hepaz asume que en la medida en que se apoye la formación de promotoras comunitarias y éstas desarrollen capacidades para la atención de la salud integral de la población, así como en el manejo de las emociones y la resolución no violenta de conflictos, se consolidarán como un recurso para la comunidad y como nodos de una red comunitaria hacia la salud.

Finalmente, la institución sabe que trabajar con personas en situación de violencia o trauma y/o en condiciones de vulnerabilidad como las que viven la mayoría de los pobladores de Riberas del Bravo puede llevar a situaciones de cansancio emocional extremo o “queme” personal (burnout), trauma vicario y fatiga por compasión. Por lo anterior, asume la necesidad de que el personal implicado en el proyecto se atienda, se cuide y esté bien, pues en la medida en que el personal se mantenga “sano” puede dar un mejor servicio a la comunidad.

Según las palabras de su directora, es “injusto que la gente brinde ese servicio y luego se le abandone, cuando a veces este servicio genera mucho desgaste emocional, y también cuando es un trabajo que cuestiona profundamente lo que uno cree acerca del mundo y de las relaciones personales, y a veces también de la especie humana”.¹⁷

A partir de lo anterior es que se definieron como estrategias prioritarias del proyecto el trabajo comunitario y el enfoque de terapia grupal, a partir de los cuales van reconstituyéndose no sólo las personas que han sido lastimadas, sino sus vínculos.

Favorecer la cohesión comunitaria es también un elemento fundamental en la prevención de la violencia. Éste se identifica como un factor importante de prevención: capacitar a las familias para que aprendan a resolver pacíficamente los conflictos. Esto es lo mismo que se pretende en el “Programa de Habilidades para la Vida”: ir capacitando a los maestros, a las maestras y a los niños en esas habilidades para resolver en forma pacífica los conflictos.

El enfoque de prevención del programa incluye tanto acciones propiamente de prevención, en términos de generación de una cultura de paz, desarrollo de habilidades para la resolución pacífica de los conflictos y la generación de ambientes de reconocimiento y respeto de la diversidad, como acciones de atención a personas víctimas de violencia (y también de quienes la ejercen) a través de la psicoterapia, la medicina alternativa, la asesoría legal y la mediación.

Así, se asume que sanando las heridas causadas por la violencia se rompen los ciclos y su repetición, y que favoreciendo la salud comunitaria, a través de ambientes propicios para la convivencia y el fortalecimiento de redes sociales, se evita la violencia.

¹⁷ Burciaga, Gabina, directora de C.hepaz. Entrevista realizada el 15 de mayo de 2014.



Proceso de implementación

La institución se planteó la apertura y funcionamiento de un Centro de Atención a Víctimas en la colonia Riberas del Bravo capaz de brindar una atención integral a la población. Se planteó disminuir la violencia que se genera en la comunidad y el impacto de la que se impone de fuera. Ello a través de los servicios de atención psicológica, medicina alternativa, consulta legal, mediación, desarrollo de habilidades para la vida y educación para la paz. Además de proporcionar un espacio para que los pobladores de dicha zona puedan recuperarse, sanar y convertirse en agentes del cambio y la no violencia, tanto en su familia como en su comunidad. Una beneficiaria del proyecto da cuenta de ello con estas palabras:

Yo mejoré mucho. Todas las cosas en mi casa estaban mal. Yo no aguantaba a mis hijas, yo les gritaba, gritaba por todo; peléabamos mucho, mi esposo conmigo y yo con él. Al final del día estaba cansada, ¿y con quién remataba? Pues con mis hijas.¹⁸

Y un poco más adelante, refiriéndose al proceso terapéutico, comenta: “me sirvió mucho. Ahorita las cosas en mi casa están muy bien, ya no se oyen los gritos, ya hablamos más y peleamos menos”.

C. hepaz decidió insertarse en la colonia Riberas del Bravo y gestionó el espacio necesario para desarrollar este programa y prestar los servicios mencionados dentro del centro comunitario ubicado en la etapa 8. Su presencia en esta comunidad permitió el acceso de la población a servicios a los que difícilmente podría llegar de otro modo. Una de las usuarias lo aprecia así:

Si la atención no fuera aquí, en el centro comunitario, yo creo que no hubiera tenido el modo. Mi esposo gana bien, pero como para darme una terapia así, no

¹⁸ Usuaría 1 de los servicios de atención psicológica y medicina alternativa. Entrevista realizada el 8 de mayo de 2014.

creo que hubiera. Entonces, pues si no existiera el centro comunitario, yo creo que ahorita ya estuviera loca.¹⁹

Para la operación del programa y el funcionamiento del centro de atención se conformó un equipo interdisciplinario compuesto por personal externo a la comunidad, principalmente profesionistas en las áreas de la salud emocional, la atención jurídica y la promoción de medios alternativos de solución de controversias (negociación, mediación). Asimismo participó personal de las mismas comunidades, promotoras con arraigo, responsables de los servicios de medicina alternativa (previa capacitación) y de las tareas de promoción comunitaria.

Como se desarrolla más adelante, conforme el programa avanzó fue diversificando sus funciones y multiplicando sus capacidades para replicar talleres dirigidos a la comunidad y para canalizar asuntos que requieren la atención de otra institución.

Un proyecto de esta naturaleza requirió la conformación de un equipo de profesionistas dispuestos a ir a la comunidad e implicarse en el proyecto de manera existencial, a hacer frente a los propios miedos, salir de su zona de confort y abrirse a la experiencia de facilitar un proceso de promoción de la sanación personal y comunitaria en barrios como los de Riberas del Bravo. Afirma uno de los terapeutas:

Ha sido una experiencia muy, muy emotiva en muchos sentidos. De sentir mucho aprecio por la comunidad, por los pacientes. En lo personal, y hablando también en el aspecto profesional, ha sido enfrentarme a muchos miedos; ha sido enfrentar casos muy complejos y ha sido también descubrir que en realidad, junto con el problema está la solución. No soy yo el que da la solución. La vida misma nos presenta a todos los seres humanos problemas muy grandes, pérdidas muy grandes, sin embargo, a la vuelta de la pérdida está el regalo.²⁰

Por otra parte, la institución reconoce los saberes de la comunidad y la necesidad de su involucramiento en el diseño e implementación del mismo, por lo que definió a las promotoras comunitarias como “la columna vertebral del proyecto”²¹ por dos aspectos fundamentales.

- El reconocimiento de los saberes de la propia comunidad como una fuente de crecimiento y un punto de partida para la prestación de los servicios: “La comunidad sabe lo que necesita. Nosotros podemos tener una idea, pero el programa necesita ser un programa vivo, que se adecue a las demandas y a las necesidades de la comunidad”.²² Las promotoras son un

¹⁹ Usuaría2 de los servicios de atención psicológica y medicina alternativa. Entrevista realizada el 7 de mayo de 2014.

²⁰ Bencomo, Carlos. Psicoterapeuta de C.hepaz en el Centro de Atención en Riberas del Bravo. Entrevista realizada el 14 de mayo de 2014.

²¹ Burciaga, Gabina, directora de C.hepaz. Entrevista realizada el 15 de mayo de 2014.

²² Burciaga, Gabina, directora de C.hepaz. Entrevista realizada el 15 de mayo de 2014.

sensor de las necesidades e inquietudes de la población y su contacto cotidiano con la gente permite hacer adecuaciones y generar nuevas acciones para su atención (en la medida de las posibilidades institucionales). Así las promotoras son un puente entre la institución y la comunidad.

- Una parte de la sustentabilidad del proyecto radica allí. En la medida en que las promotoras fueron capacitándose y desarrollaron habilidades para la atención y acompañamiento de las personas de su comunidad que se encuentran en situación de violencia y trauma, estas capacidades han ido convirtiéndose en un recurso propio, más allá de la permanencia de C.hepaz en la colonia Riberas del Bravo.

Con el objetivo de mitigar el burnout y la fatiga por compasión, tanto de las y los profesionistas como de las promotoras comunitarias, la institución desarrolló un programa de contención terapéutica que previniera el desgaste emocional del personal implicado en el proyecto (psicoterapeutas, promotoras, abogados, voluntarios), al que llamó “El cuidado de los cuidadores”.

El área de asesoría legal se vinculó con la mediación para promoverla en todos aquellos casos en que procediera facilitar acuerdos entre las personas involucradas y evitar los juicios innecesarios. Así, a través de formas pacíficas de resolución de conflictos y controversias, mediante el diálogo, la negociación y la mediación, se desactivan focos de violencia y se atienden los conflictos antes de que hagan crisis. El aporte de C.hepaz en este sentido ha sido importante, pues ha logrado una buena mediación en conflictos laborales y, sobre todo, en conflictos familiares, entre los cónyuges y entre padres/madres e hijos/hijas.

Para favorecer la prevención desde la comunidad se abrió un espacio de talleres para la población en general, dirigidos a potencializar la vida de las personas, tales como manejo de emociones y habilidades de comunicación en la familia. También, a partir de las necesidades y problemáticas detectadas en la encuesta inicial realizada por C.hepaz y por la sistematización de información vertida por las promotoras comunitarias, los padres de familia y los maestros de las primarias, se realizaron talleres para abordar el tema de abuso sexual, con el fin de tener una comunidad alerta y atenta para prevenirlo y cuidar a sus niños y niñas.

Con el “Programa de Habilidades para la Vida y Educación para la Paz” se facilitó que niñas y niños conocieran y vivieran formas distintas a la violencia para resolver sus conflictos, aprendiendo a reconocer y respetar las diferencias, recuperando su voz y desarrollando capacidades de contacto y manejo de emociones y de comunicación efectiva. Con ello, como atestigua uno de los profesores participantes, la violencia disminuyó y creció el reconocimiento y respeto por los diferentes. Así se constató en las escuelas en las que se implementó este programa:

Bueno, yo lo pude ver. Anteriormente batallaba para trabajar con mis niños al integrarlos en equipo. Ahora pude ver que ya no fue tanto el rechazo... Obtuve buenos resultados en cuanto al trabajo. Sí se integraron. Pude ver la integración. Pude ver, más que nada, la disciplina; no en un 100%, pero sí pude lograr cambios. La convivencia

fue más notoria entre el grupo. Se ve en que a lo mejor hay una discusión, pero ya no se van tanto al enojo o a lo agresivo. Pude ver que los niños dialogan, dan sus puntos de vista, escuchan a sus compañeros. Ya son un poquito más tolerantes.²³

Este programa surgió del análisis de las realidades escolares y de la constatación de que la pedagogía del castigo y los sistemas punitivos siguen prevaleciendo, lo que significa que a la violencia que reciben las niñas y los niños en sus casas se agrega la que se genera en la escuela. Por otra parte, se encamina a la generación de formas pacíficas de resolver conflictos, la prevención de la violencia en la escuela y la formación de generaciones que conozcan y practiquen el diálogo y la construcción de consensos como formas de resolver conflictos.

Las condiciones de vida de Riberas del Bravo están marcadas por el rezago y el abandono urbanos. La mayoría de los servicios son inaccesibles para la población, ya sea por la lejanía y las dificultades económicas o porque las instituciones son con frecuencia inaccesibles y las personas reciben malos tratos y encuentran poca disposición de ser atendidas.

C.hepaz asume que las personas tienen derecho a los servicios y que la responsabilidad por su oferta es pública, aunque las organizaciones privadas y de sociedad civil puedan fungir como coadyuvantes.

El proyecto contemplaba la conformación de una red de instituciones públicas y privadas que ofrecen servicios a víctimas para que apoyaran las acciones del Centro de Atención a la Comunidad y vincularlas con el trabajo de la red de promotoras comunitarias. Por ello sostuvieron reuniones para la creación de dicha red interinstitucional con la Comisión Estatal de Derechos Humanos (CEDH), el Instituto Chihuahuense de la Mujer (Ichmujer), el Centro de Justicia para las Mujeres (Cejum), y el Centro para la Prevención y Atención de la Violencia (Cepavi) de la Secretaría de Salud. En términos prácticos, la directora de la organización lo narra así:

¿Qué hacemos? ¿Cómo podemos coordinarnos? Y salieron muchos temas en los que nosotros podemos coincidir, y sobre todo la posibilidad de levantar el teléfono, mandar un oficio y que a nuestra gente, a nuestros pacientes y a las mujeres que atendemos, ellos pudieran darles seguimiento.²⁴

Actualmente se trabaja en la formalización de estos acuerdos que han avanzado de manera operativa y práctica. Un ejemplo concreto es el arreglo con el Ichmujer para la distribución de la atención terapéutica: el instituto atiende a las mujeres y C.hepaz a los niños.

²³ Profesor de una de las escuelas participantes en el "Programa de habilidades para la vida y educación para la paz". Entrevista realizada el 7 de mayo de 2014.

²⁴ Burciaga, Gabina, directora de C.hepaz. Entrevista realizada el 15 de mayo de 2014.

Las promotoras comunitarias formarían parte de esta red interinstitucional y se ha diseñado un sistema de canalización de las personas que llegan al centro de atención, según la problemática con que se presentan. Originalmente alguno de los terapeutas o la abogada realizaban el procedimiento en conjunto con las promotoras y hacia el final del proyecto los casos fueron atendidos básicamente por ellas.

En el área jurídica y de mediación se ha generado una red similar con los juzgados de lo familiar (directamente con las y los jueces), la defensoría de lo civil y de lo familiar, la Coordinación de Actuarios, la Comisión Estatal de Derechos Humanos, el Centro de Justicia para las Mujeres y un despacho laboral privado.²⁵

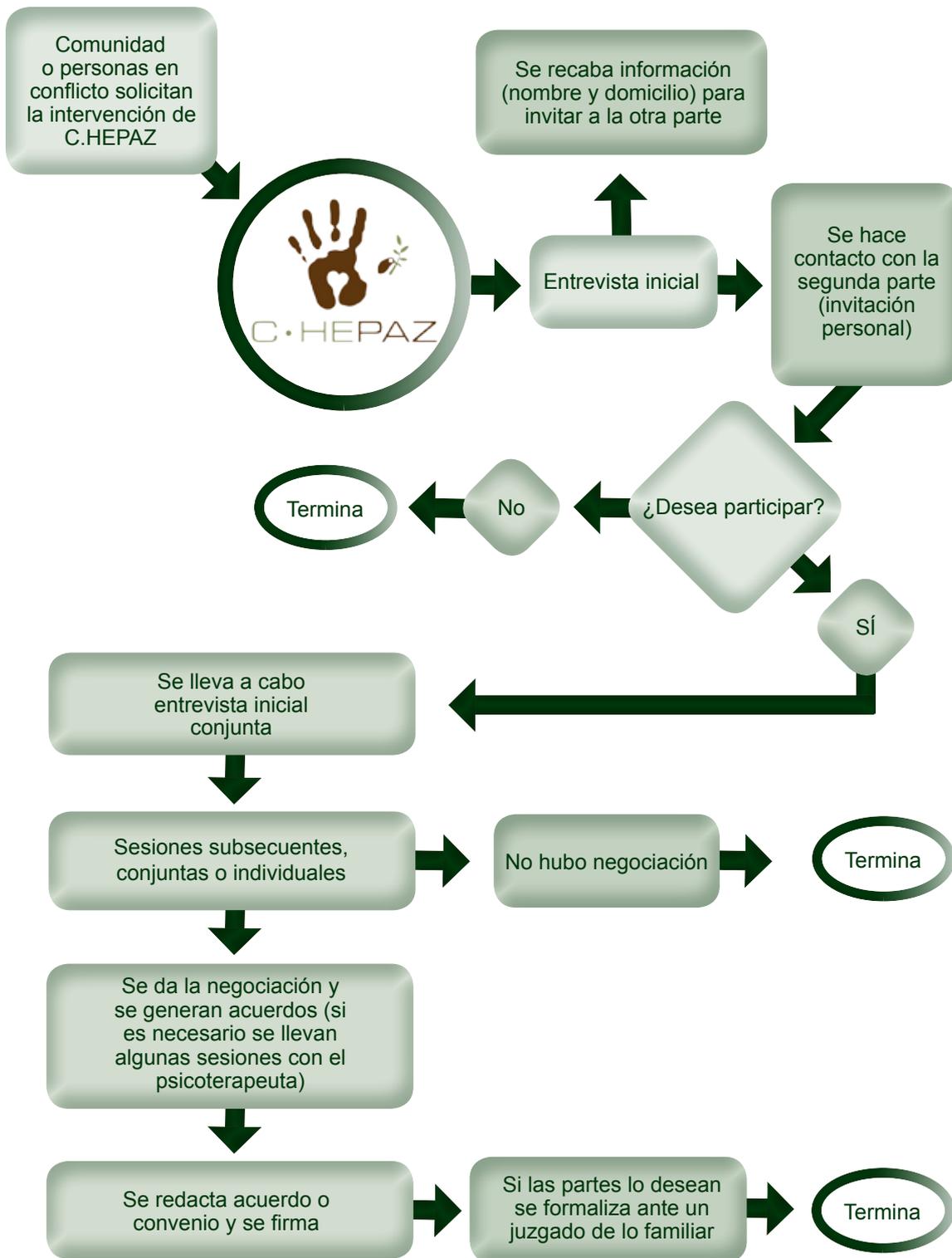
La alianza con estos actores ha tenido cinco vertientes principales:

1. Se generó un acuerdo con la Coordinación de Actuarios y con los jueces de lo familiar para que los trámites, las notificaciones y las diligencias (principalmente las realizadas por los actuarios) no tengan costo para quienes van canalizados por C.hepaz. Esto, porque a pesar de que se supone que los trámites y procedimientos son gratuitos, en la práctica muchas veces no es así y ése se convierte en un impedimento para que las personas resuelvan sus asuntos. Además, se logró un acuerdo para que las y los jueces instruyeran a su personal para que atendieran en forma pronta y expedita a las personas canalizadas por la organización.

2. Los acuerdos que se han generado en los procesos de mediación se formalizan ante los juzgados de lo familiar a través de una demanda de jurisdicción voluntaria donde se incorpora el convenio y se le pide al juez que eleve dichos convenios a la categoría de cosa juzgada, con lo que el acuerdo se convierte en una sentencia obligatoria para las partes por resolución judicial. En este caso, es indispensable que las y los usuarios se presenten a una audiencia de ratificación y los jueces han atendido satisfactoriamente a estas personas.

3. En los casos en que las personas han necesitado promover un juicio contencioso en materia familiar o civil, se generó un acuerdo con la defensoría de lo civil y lo familiar para que sea esta instancia quien lleve los juicios que la organización canaliza. El papel de C.hepaz en estos casos es asesoría y orientación. Se les explica a los usuarios los derechos que conforme a la ley les corresponden y el litigio corre por cuenta de la defensoría.

²⁵ Almada, Nohemí, coordinadora del área jurídica y de mediación. Entrevista realizada el 12 de mayo de 2014. La información sobre esta área fue proporcionada en su mayoría durante esta entrevista. Esta red y estas alianzas en el área jurídica se fueron construyendo durante la implementación, sin que estuvieran previamente definidas en el proyecto. Por ello, aunque fueron incorporándose de algún modo en los informes periódicos del programa, no habían sido sistematizadas.



Fuente: Desarrollo institucional/C.hepaz²⁶

Imagen 1. Proceso de mediación en C.hepaz

4. En los casos en los que está implicada la violación a un derecho humano por parte de alguna autoridad municipal o estatal, ha sido fundamental la alianza con la CEDH, quien ha recibido y dado seguimiento oportuno a las quejas interpuestas.

5. Los asuntos laborales son el segundo rubro más importante de asuntos sobre los que las personas han solicitado asesoría. Se llegó también a un convenio con un despacho laboral privado que ha llevado diversos casos de manera gratuita.

Con las organizaciones de la sociedad civil se establecieron algunas alianzas encaminadas al aprovechamiento de los recursos y a la canalización de personas y grupos para la atención psicoterapéutica. Tal es el caso de International Youth Foundation y de CASA Promoción Juvenil. Con Colectiva, Arte y Cultura se generaron acuerdos para el desarrollo de una campaña de prevención de violencia y C.hepaz se implicó también en la campaña “Vivamos la calle” del PCC. Asimismo, la organización coincide con Telón de Arena en algunas de las escuelas donde se desarrolla el “Programa de Habilidades para la Vida” y la intención es avanzar en la construcción de redes de organizaciones que trabajan en el sector.

A partir de la perspectiva y los supuestos de cambio arriba descritos, C.hepaz definió tres estrategias para su intervención:²⁶

1. Trabajo comunitario. Se impulsará una intervención comunitaria que optimice las redes y sistemas de apoyo natural existentes en la colonia y que posibilite el cuidado de la salud comunitaria e individual.

El trabajo comunitario tiene énfasis en el tejido de redes y la articulación entre diversos actores (públicos y de sociedad civil). Asimismo el desarrollo de habilidades en las promotoras (parte de la comunidad) para el cuidado y la promoción de la salud, individual y comunitaria es un componente básico en la concepción institucional del programa en Riberas del Bravo.

2. Enfoque de terapia individual y grupal. Dada la magnitud del problema en la colonia Riberas del Bravo, se plantea atender a la población a través de terapia grupal o individual a partir de las necesidades que presente la comunidad.

El proyecto desarrolla de manera paralela la terapia individual y en grupo. Por una parte se reconoce la necesidad del grupo por la posibilidad de abarcar más y de una mayor contención para el trabajo de situaciones de violencia. Por la otra, se ha generado una demanda importante de atención en el ámbito individual para situaciones particulares que no logran atenderse en grupo.

3. Consideraciones de género. La violencia que vive Ciudad Juárez ha afectado de manera distinta a hombres y mujeres. Si bien, el porcentaje de homicidios en los últimos cuatro años ha sido mayormente de hombres, quienes han asumido la carga de

²⁶ C.hepaz, 2012.

manutención y de crianza de los hijos en estos hogares son las mujeres. Por otra parte, son los hombres jóvenes los más expuestos al crimen y a la violencia social y las mujeres, niñas y niños los más afectados por la violencia familiar. El proyecto de atención a la salud mental parte de esta situación concreta, con un enfoque comunitario que reconstruya las relaciones entre hombres y mujeres, niñas, niños, jóvenes y adultos.

En esta estrategia juegan un papel fundamental la educación para la paz y la resolución pacífica de conflictos. Los casos en los que a través de la mediación se han generado relaciones de poder más simétricas entre hombres y mujeres (principalmente cónyuges) son significativas, pues cuando se retoman las necesidades e intereses de unos y otras, las posibilidades de que emerja el ser humano real, más allá de los estereotipos, se multiplican.

Por otra parte, los testimonios de las mujeres consultantes confirman que el proceso psicoterapéutico favorece el empoderamiento y el aumento de la autoestima y desde ahí, el establecimiento de relaciones de poder más simétricas con sus parejas.

He tomado muchas decisiones que antes no me arriesgaba a tomar. Ya el entorno familiar es diferente, ya me ponen más atención a comparación de antes, como decía, era uno un mueble más y ahora ya no... Yo existo. Tengo una vida propia y tengo que salir adelante con ella... Soy la persona que estaba escondida y que ya salió. La medicina alternativa es un refuerzo muy grande... Me refuerzan a lo que yo necesito para estar bien...

Sí, él ha cambiado mucho y yo se lo he comentado, porque antes él era de decirme: no hagas esto y no lo hacía. Y ahora no; le digo: voy a hacerlo porque puedo... Y él también empezó a cambiar. Ya me respeta las cosas y las decisiones que estoy tomando.²⁷

El caso que se narra, da cuenta también del impacto de un proceso como el vivido por esta mujer en la familia (también en los hijos) y en la comunidad. Ella misma relata:

Y con mis hijos también han cambiado mucho las cosas, más con el grande. Yo veo la diferencia, porque antes también no le gustaba que no me defendía, se podría decir, respecto a lo que me decía mi esposo, y se enojaba. No le contesto con groserías ni nada, pero sí se da cuenta de que ya reacciono diferente. Y eso le ha ayudado mucho, yo digo que eso le ha ayudado a poderse acercar a mí.

Sobre este cambio, la hija menor de la usuaria, de 12 años, a quien se tuvo la oportunidad de entrevistar, comenta:

Mi mamá ha cambiado mucho, ya es más paciente, nos pone más atención. Y eso ha cambiado muchas cosas en mi familia, con mi hermano, pues él era muy, o sea, como se llama, se burlaban mucho de él, como que le hacían bullying y eso ya cambió, porque ella (mamá) lo apoyó.

²⁷ Usuaría2 de los servicios de atención psicológica y medicina alternativa. Entrevista realizada el 7 de mayo de 2014.

Etapas del proceso de implementación

El proyecto se desarrolló en tres fases o etapas que se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Etapas del proceso de implementación

<p>Primera etapa: Crear las condiciones para el desarrollo del programa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llegada del centro de atención • Celebración de acuerdo con la Coordinación de Centros Comunitarios para la utilización del espacio • Instalación/adecuación del equipo interdisciplinario con profesionistas y promotoras
<p>Segunda etapa: implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura del centro de atención • Elaboración de diagnóstico y promoción de los servicios • Organización del servicio de primer contacto y atención personalizada • Capacitación de promotoras • Elaboración de sistema de seguimiento de expedientes • Inicio del “Programa de Habilidades para la Vida” <p style="text-align: center;">Salir a la comunidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación parcial del programa con todo el equipo • Redefinición de estrategias de difusión y atención
<p>Tercera etapa: hacia la sostenibilidad, abriendo caminos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del grupo de promotoras/formación, otorgamiento de servicios y gestión • Gestión ante autoridades municipales para seguir utilizando el servicio • Gestión de recursos para la continuidad del programa • Consolidación de redes interinstitucionales con la participación de las promotoras • Sistematización de la experiencia

1. Primera etapa: Crear las condiciones para el desarrollo del programa

Esta etapa consiste en el arribo a Riberas del Bravo y la creación de las condiciones básicas para desarrollar el proyecto a través de la instalación, acondicionamiento y apertura del Centro de Atención a Víctimas.

Para ello se generó un acuerdo con el municipio de Ciudad Juárez para que C. hepaz contara con cuatro espacios en el Centro Comunitario de Riberas del Bravo. Para lograr este acuerdo, la organización se presentó con las autoridades y les dio a conocer el programa ante la Dirección Municipal de Centros Comunitarios y en particular con el coordinador del Centro Comunitario de Riberas.

Durante esta primera etapa se conformó el equipo interdisciplinario de trabajo, con terapeutas, abogados, administradores, voluntarios y promotores comunitarios.

Se configuró el equipo de promotoras comunitarias, para lo que se realizó una convocatoria amplia, se desarrolló una guía amplia de entrevista y se entrevistaron 25 mujeres, de las que se seleccionaron siete.

Se inició el proceso de capacitación y se diseñaron la metodología y los materiales para la impartición de los talleres vivenciales dirigidos a la comunidad.

Se elaboró el programa “El cuidado de los cuidadores”, dirigido a prevenir el trauma vicario, el burnout y la fatiga por compasión en el personal implicado en el programa.

Una vez instalado el centro fue necesario elaborar y desarrollar la campaña para dar a conocer el programa y los servicios que ofrece a la comunidad. Como parte de esta campaña y entreverado con la realización de un diagnóstico más cercano de las problemáticas que enfrentan las y los pobladores de Riberas, se realizaron mil visitas domiciliarias en las que se cumplía esa doble función: dar a conocer el centro y sus servicios y aplicar la encuesta para el diagnóstico de las necesidades de las personas habitantes de la zona.

Esta etapa se implementó durante los primeros dos meses.

2. Segunda etapa: la implementación

Apertura del centro de atención: las actividades que aquí se describen forman parte del programa en su conjunto y a la fecha siguen realizándose. Se ubican en esta etapa porque es el momento en que se abre el centro y se inicia la oferta de servicios a la comunidad. Durante esta etapa se organizó el servicio de primer contacto y la atención personalizada de las y los usuarios, ofertándose la atención a la salud a través de medicina alternativa, atención psicológica y asesoría legal y social.

Para la oferta de servicios era necesario capacitar primero a las promotoras. Así, la capacitación y la oferta de servicios al público en materia de medicina alternativa fueron realizándose de manera simultánea. Al tiempo que las promotoras iban capacitándose iban realizando sus prácticas mediante la atención de personas usuarias y bajo la supervisión de la instructora.

Se desarrolló un sistema de seguimiento a los expedientes y los registros de las personas atendidas en el centro mediante el cual ha quedado documentado el historial de atención de las personas usuarias de los servicios y su evolución.

En esta etapa inicia el trabajo en escuelas mediante el “Programa de Habilidades para la Vida y Educación para la Paz” en las primarias Benito Juárez y Paso del Norte. “Entrar a la escuela no fue fácil, no es fácil entrar a las escuelas... hay muchas resistencias y había mucho desconocimiento sobre el programa”.²⁸ Se generaron muchas reuniones de trabajo con los directores y con los mandos intermedios, hasta que se logró abrir la puerta y desarrollar el programa.

También se echó a andar el programa “El cuidado de los cuidadores” y se facilitaron los primeros talleres vivenciales a la comunidad, con temas de salud comunitaria,

²⁸ Burciaga, Gabina, directora de C.hepaz. Entrevista realizada el 15 de mayo de 2014.

relajación, manejo de emociones, trauma y duelo. Contar con un espacio de contención y apoyo es valorado por terapeutas y promotoras:

Psicoterapeuta: me parece que es un espacio como para recibir soporte; un espacio de contención, donde me reconozco también cansada, en determinado momento; donde me puedo sostener con quienes camino en el proyecto de Riberas; donde me reconozco y reconozco al otro, a la otra, en sus fortalezas y también en sus debilidades, en sus áreas a trabajar; donde puedo mostrar con mucha más confianza las cosas en las que todavía estoy atorada, las que más me pesan del proyecto.

Promotora comunitaria: eso nos fortalecía, nos ayudaba mucho a nosotras, porque como dice ella, ahí volteaba uno el costal y ya como que se limpiaba uno. A raíz de todo lo que vivimos aquí, e incluso de lo que traemos de nuestro hogar, nosotras también andamos bien estresadas. Cuando le damos a una persona un masaje (porque anda muy estresada), a nosotros se nos queda el cansancio de esta persona. Entonces cuando hacíamos este tipo de reuniones, que trabajaban con nosotros estas cosas, era muy bonito porque sacábamos todas las emociones que traíamos guardadas.

Si bien desde el inicio del proyecto fue importante la alianza con el gobierno municipal para la gestión del local para el centro de atención, durante esta etapa se direccionó más claramente la construcción de alianzas con diversas instituciones, tanto para el área de atención a víctimas de violencia como para el área jurídica y de mediación. La capacidad de tender redes y de trabajar de manera articulada es una de las fortalezas de C.hepaz y un recurso importante en el avance del programa en Riberas.

Salir a la comunidad y ajustes basados en monitoreo y evaluación en el campo: en enero de 2014 a los seis meses de iniciado el proyecto, la organización decidió hacer un alto y mediante un ejercicio de FODA (detección de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) evaluaron hacia dónde querían caminar. Una de las conclusiones principales fue que con excepción de la etapa 8, en la que se ubica el centro comunitario, el resto de las etapas (otras ocho zonas de Riberas) apenas conocían el programa y los servicios ofertados por C.hepaz.

En función de esta evaluación, se incorporó un nuevo esquema de trabajo para “salir más a la comunidad” y se incorporó la modalidad de brigadas de salud, que consisten en trasladarse a las escuelas, los parques y otros lugares de afluencia a brindar los servicios de medicina alternativa, asesoría legal y atención psicológica y promover el programa de la organización.

“Salimos del centro comunitario hacia las etapas y ha sido muy exitoso, logramos un mayor conocimiento de la comunidad y un mayor involucramiento en actividades. Si bien los servicios se siguieron ofreciendo en el centro de atención, logramos posicionarnos más ampliamente en todas las etapas”.²⁹

²⁹ Burciaga, Gabina, directora de C.hepaz. Entrevista realizada el 15 de mayo de 2014.

También se generaron talleres vivenciales abiertos para la comunidad de educación para la paz y prevención de la violencia contra las mujeres, mismos que tuvieron un impacto significativo en el conocimiento del programa a mayor profundidad y en la conciencia de la comunidad sobre la importancia de atenderse.

En este ir a la comunidad, las promotoras fueron consolidando sus conocimientos y habilidades, se profesionalizaron y crecieron en capacidad de atender llamados en otras colonias, más allá de Riberas. Según la narrativa de una de las promotoras comunitarias:

Aparte también nos hemos dado a la tarea de ir y ofrecer el servicio a otras partes de la comunidad. No nos quedamos nomás aquí estancadas. Hemos salido a otras partes de aquí de Riberas del Bravo, a dar a conocer lo que nosotros ofrecemos. Por ejemplo en las otras etapas, que están más retiradas de aquí del centro, hemos ido a las escuelas, hemos ido con Doña Bertha y nos hemos puesto en parques. Siempre hemos andado dándonos a conocer. Les damos la primera atención y luego vienen para acá.³⁰

Otro replanteamiento fue el de disminuir la atención a través de terapia individual y abrir más espacios de terapia grupal, pues se evaluó que para muchas personas es necesaria una contención más amplia que se facilita en el ambiente de grupo.

Se consolidaron las relaciones con las instituciones que se iniciaron en la etapa pasada. "Mayor consolidación de las redes de apoyo hacia las promotoras y hacia los servicios que necesitamos proporcionar".³¹

3. Tercera etapa: hacia la sostenibilidad, abriendo caminos

Aunque durante todo el programa la organización tuvo en la mira la construcción de sostenibilidad en esta etapa (y ante la inminencia del término del financiamiento por la USAID) se puso mayor énfasis en la consolidación de actividades que generen ingreso propio (al menos para garantizar los recursos materiales que requiere la prestación de los servicios), en la búsqueda de nuevos financiamientos y en la consolidación de la articulación con otras instituciones, para garantizar la atención a la población de Riberas del Bravo. Sobre las acciones para generar sostenibilidad se desarrolla un apartado más adelante.

La atención de las personas que llegan al centro de atención de C.hepaz en Riberas del Bravo, se brinda a través de los siguientes procesos:

³⁰ Promotoras comunitarias de C.hepaz. Entrevista grupal realizada el 9 de mayo de 2014.

³¹ Burciaga, Gabina, directora de C.hepaz. Entrevista realizada el 15 de mayo de 2014.

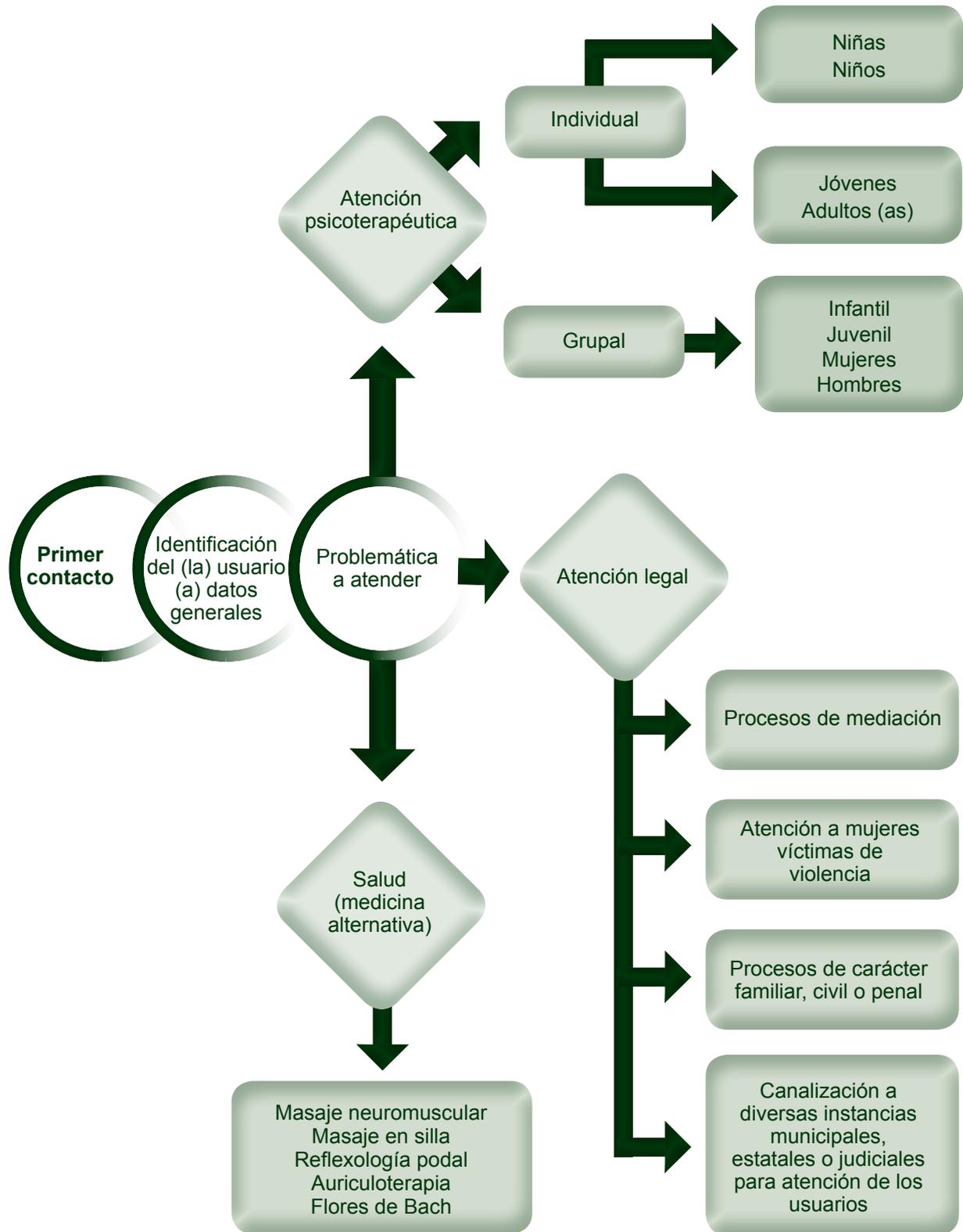


Imagen 2. Procesos de atención en C.hepaz

4.1 Periodo estimado de implementación

El programa de C.hepaz en Riberas del Bravo es una extensión comunitaria del Centro de Atención a Víctimas que ha funcionado en sus instalaciones desde 2010, aunque el hecho de insertarse en una comunidad popular le planteó necesidades específicas, así como la posibilidad y la exigencia de plantearse la dimensión comunitaria de la salud e incorporar la participación de promotoras comunitarias.

Aunque el programa en Riberas es específico y tiene tiempos y etapas propios, es importante señalar que los antecedentes de C.hepaz, su experiencia en el tema y sus redes y alianzas institucionales previas facilitaron el avance rápido del proyecto e hicieron posible la generación de logros importantes, más allá de lo comprometido con la agencia financiadora.

Aunque el programa en su origen se plantea una duración de dos años, en este documento se presentan las etapas desarrolladas durante el primero. El segundo será destinado básicamente a tratar de consolidar los logros alcanzados y las capacidades y habilidades promovidas con éste.

El tiempo de cada etapa puede variar, específicamente por los factores externos que intervienen en su desarrollo y por tratarse de un programa con una evaluación constante de las problemáticas que se enfrentan y los retos que éstas presentan. Además, hay adecuaciones que se hacen en la práctica y que variarán según las condiciones específicas en que se desarrolle el proyecto. Las etapas del programa tuvieron la siguiente duración:

La primera etapa, destinada básicamente a crear las condiciones espaciales, materiales y humanas para desarrollar las actividades se llevó aproximadamente un mes. Si bien es la etapa más corta, es la base para el desarrollo del programa, pues implica la creación de espacios adecuados para la atención de las personas y la conformación de un equipo de trabajo capaz de llevar adelante el programa.

La segunda etapa, que es propiamente la implementación del programa a través de la realización de los servicios y la ejecución de las actividades se define en dos subetapas: la apertura del centro de atención y la decisión de salir a la comunidad y no quedarse únicamente en la atención de quienes lleguen al centro.

En la primera, denominada apertura del centro de atención, los servicios se ofrecen a partir del segundo mes; en el caso de la atención psicológica y la consulta legal, los profesionales simplemente llegan y proporcionan sus servicios. En el caso de la medicina alternativa se generan de manera simultánea con la capacitación de las promotoras y la prestación de los servicios, en un inicio como práctica de su formación. En el caso del "Programa de Habilidades para la Vida", se establece el vínculo con las escuelas y se generan los acuerdos de colaboración (este aspecto puede ser difícil y tardado por la renuencia de las escuelas).

A partir de la evaluación semestral se abre una segunda parte de esta etapa, llamada salir a la comunidad, en la que C.hepaz decidió, con base en sus reflexiones

y aprendizajes sobre el camino recorrido, hacerse más presente en la comunidad a través de brigadas de salud y campañas de difusión. En este caso concreto se definió por el equipo de trabajo salir a la comunidad como una subetapa, pues surgió de un replanteamiento de la organización, aunque puede incluirse desde el inicio de la implementación.

La tercera etapa se llevó a cabo de manera enfática durante los últimos dos meses del proyecto, tanto en la búsqueda y gestión de nuevos financiamientos para dar continuidad al proyecto como en el fortalecimiento de las capacidades de las promotoras para la atención de la población en materia de medicina alternativa y en la canalización y seguimiento de casos a otras instituciones.

Es importante señalar que éste es un proyecto planteado para una intervención mínima de dos años, de los que el segundo se plantea como un periodo de consolidación de lo echado a andar durante el primero, así como de generación de un porcentaje de recursos autogenerados.

El siguiente gráfico concentra el proceso general del programa a través de una secuencia problemática-supuestos de cambio-insumos-procesos-efectos finales. Aunque la intervención se realiza en varios ámbitos (columnas) de manera simultánea y el impacto de cada uno de ellos no se da de manera aislada, los presentamos así a fin de poder esquematizar y simplificar la comprensión general de la intervención.

Cuadro 5. Procesos generales del programa

Problemática	Violencia directa sufrida en un alto porcentaje de la población, deterioro de la salud e inaccesibilidad a servicios de atención	Escasa infraestructura de salud y servicios públicos	Afectación a la salud psico-emocional de la población	Enfermedades como efecto de la violencia	Conflictos familiares y vecinales
Supuestos de cambio	La atención integral de la población incrementa la salud comunitaria	Favorecer la articulación y canalización de los usuarios a los servicios de salud y atención psicológica incrementa su acceso a ellos	Los problemas psico-emocionales están relacionados con los problemas de salud física. La resolución de los primeros favorece la salud física de las personas	La medicina alternativa impacta sobre la integralidad de la persona y no sólo sobre su salud física. Ofrecer tratamiento de enfermedades desde diversos enfoques incrementa la salud de las personas	Desarrollar en la población habilidades para la resolución pacífica de conflictos previene la violencia y rompe los ciclos de repetición
Insumos	<p>Centro de Atención a Víctimas con mobiliario y equipo adecuados</p> <p>Equipo de trabajo interdisciplinario</p> <p>Instituciones públicas y privadas que ofertan servicios</p> <p>Base de datos de servicios prestados</p>	<p>Directorio de instituciones públicas y privadas que prestan servicios de salud</p> <p>Formatos para la canalización y seguimiento de usuarias(os)</p>	<p>Tres consultorios de psicoterapia y tres terapeutas especializados en atención de violencia y trauma</p> <p>Programa “El cuidado de los cuidadores” y facilitador del mismo</p>	<p>Espacio, material y mobiliario para atención en medicina alternativa (auriculoterapia, masaje neuromuscular y en silla, reflexología podal y terapia floral)</p> <p>Promotoras capacitadas</p> <p>Maestros capacitadores</p> <p>Expedientes de seguimiento de casos</p>	<p>Espacio para mediación Abogados/ mediadores</p> <p>Educador(a)</p> <p>Escuelas de la zona y disposición para desarrollar programa de habilidades para la vida</p> <p>Materiales didácticos e impresos</p> <p>Materiales de campaña</p>

Continúa...

<p>Procesos</p>	<p>Prestación de servicios de salud (física y psico-emocional) a la población</p> <p>Capacitación de promotoras</p> <p>Generación de alianzas</p> <p>Desarrollo de habilidades para la expresión positiva de emociones y la resolución pacífica de conflictos</p> <p>Crear una corriente de opinión a favor de la salud y la convivencia pacífica</p>	<p>Articulación interinstitucional para proporcionar atención integral</p> <p>Capacitación de promotoras comunitarias para la articulación y la canalización</p> <p>Canalización y seguimiento de casos</p>	<p>Talleres para niñas(os) sobre prevención de abuso sexual</p> <p>Talleres para mujeres sobre prevención y atención violencia de género</p> <p>Atención psicológica individual y grupal</p> <p>Programa de contención para personal (proyecto)</p> <p>Supervisión de casos con terapeutas y promotoras</p>	<p>Atención sistemática en medicina alternativa</p>	<p>Capacitación en resolución pacífica de conflictos al grupo de promotoras</p> <p>Talleres abiertos a la comunidad</p> <p>Coordinación con directivos de las escuelas</p> <p>Talleres de habilidades para la vida</p> <p>Campaña de difusión</p>
<p>Efectos finales (resultados)</p>	<p>Mayor interés de la población por la atención de su salud</p>	<p>Capacidad de las promotoras para canalizar y dar seguimiento a casos</p> <p>Generación de redes de apoyo para habitantes de Riberas</p> <p>Conocimiento y reconocimiento de la población de C.hepaz y los servicios que presta</p> <p>Disposición para acudir</p>	<p>Reconocimiento de las emociones y el aprendizaje para su expresión positiva</p> <p>Empoderamiento de mujeres víctimas de violencia</p> <p>Mejor aprovechamiento escolar en niños</p> <p>Resolución de duelos y estrés postraumático</p>	<p>Mayor conciencia y compromiso de beneficiarios en la atención de su salud: permanencia y continuidad en la atención</p> <p>Percepción más clara de la relación entre salud física y psico-emocional</p>	<p>Modificación de conductas de agresividad por el diálogo</p> <p>Conocimiento y habilidades para la resolución de conflictos de manera pacífica en las familias, la escuela y la comunidad</p>

Continúa...

<p>Efectos finales (impacto)</p>	<p>Disminución de la violencia y ruptura de los ciclos de repetición</p> <p>Mejora en la salud de la población e incremento de la accesibilidad a los servicios</p>	<p>Acceso de la población a instituciones públicas y de sociedad civil para la atención de su salud</p> <p>Mayor cumplimiento del derecho a la salud</p>	<p>Disminución de la violencia intrafamiliar y escolar</p> <p>Personas y comunidades más sanas, con más y mejor convivencia</p>	<p>Incremento en la salud física de la población</p>	<p>Disminución de la violencia</p> <p>Formas alternativas para resolver conflictos y controversias</p>
---	---	--	---	--	--

Evaluabilidad

C.hepaz cuenta con un sistema de evaluación compuesto por varios instrumentos para el registro y seguimiento del avance de las actividades y metas planeadas y para la evaluación de los servicios prestados por parte de las y los beneficiarios. Al tratarse de un proyecto de atención abierta, que no dirige su atención a una población específica, esto ha permitido evaluar el perfil de la población que ha hecho uso de sus servicios y las principales problemáticas de salud física y emocional que enfrenta.

Además, juegan un papel importante en la evaluación y la toma de decisiones sobre aspectos relevantes para el proyecto la realización de reuniones periódicas con las promotoras comunitarias y con el equipo de profesionistas. Aunque no siempre las evaluaciones y reorientaciones han sido sistematizadas, este espacio ha sido en la práctica un mecanismo importante en la evaluación.

Realizamos una evaluación semanal de nuestro trabajo. En esa reunión tomamos decisiones: ¿cómo vamos?, ¿nos funciona el grupo de hombres? No, ¿por qué? ¿Qué nos pudiera funcionar? Y con las promotoras es: ¿cómo va nuestro trabajo?, ¿qué necesitamos, hacia dónde necesitamos apuntar, ahora a qué etapas (de Riberas) vamos a ir? Sí hay una evaluación constante. Estas reuniones también tienen una función de supervisión y de acompañamiento al personal; en ese sentido se evalúan también las condiciones del equipo, su nivel de desgaste, sus necesidades.³²

La organización cuenta con una evaluación de los servicios que presta a través de una encuesta de salida que se aplica a los usuarios que reciben atención en medicina alternativa, psicoterapia y/o asesoría legal/mediación y a quienes participan en actividades de capacitación, talleres vivenciales para la comunidad, "Cuidado de los cuidadores" o "Programa de Habilidades para la Vida y Educación para la Paz".

³² Burciaga, Gabina, directora de C.hepaz. Entrevista realizada el 15 de mayo de 2014.

Asimismo C.hepaz tiene un sistema adecuado de evaluación y seguimiento de las actividades y los eventos desarrollados en el programa en términos cuantitativos. Cuenta con la información sistematizada sobre la población atendida a través de los servicios que ofrece y sobre la participación en las actividades de capacitación, desarrollo de habilidades y contención. Esto facilita una evaluación periódica del avance de las metas.

La organización valora la importancia de diseñar e implementar una metodología cuantitativa para la evaluación de impacto en relación a los aspectos centrales en los que busca incidir con el programa: la salud (física y emocional) de la población atendida y de la comunidad en general, la disminución de la violencia y la generación de habilidades que faciliten la resolución pacífica de conflictos. Se reconoce como una dificultad el hecho de que los indicadores cuantitativos que existen, específicamente para medir la violencia, se circunscriben a aquellos actos que representan delitos.

Y lo que pasa es que mucha de la violencia que nosotros atendemos no es violencia que se denuncie: la violencia de género, la violencia contra los niños, el tema del abuso sexual. Son temas muy graves que lastiman a la comunidad, que no se denuncian y que difícilmente se van a denunciar.³³

En términos cualitativos, la organización ha generado información valiosa (no siempre sistematizada) sobre el impacto de su intervención en personas concretas (y en algunos casos en sus familias) principalmente a través de la recopilación de testimonios.

En el caso del “Programa de Habilidades para la Vida” cuentan con testimonios de los niños y de algunos profesores sobre el mejoramiento del ambiente grupal, el incremento del respeto a la diversidad y la inclusión y el desarrollo de habilidades para el manejo de la ira y la comunicación efectiva.

C.hepaz ha recogido algunas historias de éxito en el área de la medicina alternativa, en materia de empoderamiento y auto-actualización, particularmente de las mujeres a través del proceso psicoterapéutico y la atención integral. Asimismo, en otros procesos de alto impacto en cuanto a la resolución de conflictos a través de la mediación, generando acuerdos que han sido ratificados por los juzgados de lo familiar y representan la evitación de juicios largos, desgastantes y muy costosos para las familias.

La institución tiene como uno de sus grandes retos generar un sistema mixto, cuantitativo y cualitativo para documentar el impacto de su intervención.

³³ Burciaga, Gabina, directora de C.hepaz. Entrevista realizada el 15 de mayo de 2014.

Sistematicidad

La atención a personas víctimas de violencia inició en C.hepaz en el año 2010 y el programa actual que se implementa en Riberas del Bravo es continuidad y expansión del mismo.

El programa forma parte de la misión y los objetivos institucionales y se ha ido consolidando como un recurso importante para la comunidad juarense y de manera específica en Riberas.

La institución cuenta con un protocolo de atención, desde el primer contacto, en el que se establecen las actitudes necesarias para que las promotoras y el equipo externo brinde el servicio: respeto, calidez, profesionalismo y confidencialidad. La promotora que realiza el primer contacto registra los datos generales de la o el paciente y explora sobre el padecimiento específico.

Después del primer contacto se define el tratamiento y se canaliza a la persona a otros servicios internos (psicoterapia o consulta legal) o bien, a otras instituciones. Se cuenta con un sistema de seguimiento de las personas usuarias de los servicios hasta la conclusión de su tratamiento o sobre los avances o desenlace de los casos legales o de mediación cuando son internos y también sobre su evolución cuando son canalizados a otras instituciones.

C.hepaz cuenta también con un sistema de evaluación constante, monitorea de manera permanente el avance en el cumplimiento de las metas y reflexiona en equipo sobre el impacto, las dificultades, los retos y la necesidad (cuando se presenta) de hacer replanteamientos o ajustes en los planes y el diseño original del programa. Es un programa estructurado, con procedimientos establecidos, con un plan definido para la implementación y un sistema de evaluación eficaz, que tiene la flexibilidad suficiente para adecuarse a las necesidades de la población y replantear sus estrategias cuando así lo valore el equipo de trabajo.

C.hepaz cuenta con un manual del programa "El cuidado de los cuidadores" y tiene programado durante el próximo año, retomando la experiencia en Riberas del Bravo, la elaboración de un manual para la apertura y operación de un centro de atención a personas víctimas de violencia.



Eficacia

Como se expone en el punto sobre evaluabilidad, C.hepaz cuenta con un sistema de evaluación que permite valorar el cumplimiento de los objetivos planteados en el Proyecto “Atención a la salud psicoemocional comunitaria y a las víctimas de la violencia en la colonia Riberas del Bravo”.

C.hepaz cuenta con una base de datos con los registros de todos sus beneficiarios y los servicios en que fueron atendidos y/o capacitados. Además, en sus informes mensuales consta el avance paulatino en la realización de las metas y la consecución de los objetivos del proyecto.

La base de datos cuenta con 4 723 registros, que corresponden a 4 222 personas beneficiadas con alguno de los servicios proporcionados en el centro de atención.³⁴ En el caso de personas atendidas en medicina alternativa, la proporción que acudió a otros servicios fue menor, sin embargo, en el caso de quienes acudieron a atención psicológica o consulta legal, hay un porcentaje importante que acudió a medicina alternativa.

Cuadro 6. Tipo de servicio prestado por C.hepaz

Tipo de servicio	Cantidad	Atención en medicina alternativa	Atención psicológica
Atención psicológica	497	160	
Grupo terapéutico	85		
Medicina alternativa	2490		
Consulta legal	173	53	
Habilidades para la Vida	485	77	9
Actividades a la comunidad	633		

³⁴ Este dato corresponde al total de usuarios únicos, es decir, al total de personas atendidas, independientemente de que se repitan en varios servicios.

De 497 personas que fueron atendidas en psicoterapia, 160 fueron también a medicina alternativa y 16 requirieron también de asesoría legal o mediación.

173 personas fueron atendidas en el área de asesoría legal y mediación, de las cuales 53 utilizaron también los servicios de medicina alternativa.

De 485 personas participantes en el “Programa de Habilidades para la Vida”, 53 fueron atendidas en el área de medicina alternativa, 9 acudieron a psicoterapia y 5 fueron usuarias de los tres servicios.

En términos cuantitativos se muestra el cumplimiento de los objetivos al haber abierto el Centro de Atención a Víctimas en Riberas del Bravo. El número de beneficiarios comprometido fue superado ampliamente y como se muestra en los datos arriba descritos, se fue consolidando una atención integral que abarca varias áreas, según las necesidades de la población.

C.hepaz capacitó un grupo de 18 promotoras en diversos temas, principalmente en medicina alternativa, en prevención de la violencia y en la construcción de redes y canalización de casos a instituciones públicas.

Aunque no hay aún una evaluación del impacto en este sentido, otro aspecto en el que la institución desarrolló el proyecto tuvo logros al menos en cuanto a la presencia en la comunidad y la difusión de una cultura de paz y prevención de la violencia. Éste fue el de actividades hacia la comunidad, ya que participaron en talleres abiertos y brigadas de salud un total de 633 personas. Esto se vio ampliado y reforzado con la realización de una campaña de prevención de la violencia y la realización de 889 visitas domiciliarias (en las que también se realizó una encuesta).

Sostenibilidad

La organización se planteó la sostenibilidad a partir de diversos aspectos que considera fundamentales para que el proyecto pueda continuar (más allá de la terminación de esta fase financiada por USAID). Algunos aspectos son:

1. Las habilidades y capacidades desarrolladas en las y los participantes queden de algún modo instaladas como recurso de (y para) la comunidad, en los diferentes actores: promotoras comunitarias, participantes en los talleres amplios, profesorado y niñas y niños de las escuelas. En este sentido, se valora especialmente la consolidación de un grupo de promotoras comunitarias, capacitadas para continuar ofreciendo servicios en su colonia, lo que queda instalado como un recurso para la comunidad. Como ellas mismas lo han señalado:

Por eso para mí no se termina. Yo voy a seguirlo atendiendo allá en mi casa, porque todas las enseñanzas que yo obtuve de aquí a mí me van a servir, muchísimo nos van a servir. Entonces, pues yo pienso seguirlo poniendo en práctica.³⁵

Otra de las promotoras lo declaró así:

El aprendizaje que yo he tenido aquí, tanto en talleres, en aprender poquito de cada una de ellas, a mí me ha servido mucho. El aprendizaje y darlo aquí, en mi comunidad... Este proyecto ha sido muy satisfactorio para mí. Y en mi familia, porque también lo aplico, que el masaje, que ahorita ya los empiezo a diagnosticar para flores (de Bach), que reflexo (reflexología), que auri (auriculoterapia)...³⁶

2. La gestión ante la Dirección Municipal de Centros Comunitarios para continuar utilizando los espacios del Centro Comunitario de Riberas del Bravo para la prestación de los servicios.

³⁵ Promotoras comunitarias de C.hepaz. Entrevista grupal realizada el 9 de mayo de 2014.

³⁶ Promotoras comunitarias de C.hepaz. Entrevista grupal realizada el 9 de mayo de 2014.

3. Búsqueda de otros financiamientos vinculada a la posibilidad de que al menos en cierto grado el programa genere recursos para autofinanciarse. La administración de la organización ha realizado varias propuestas de financiamiento para dar continuidad al programa. Se asume que, dadas las condiciones socioeconómicas de la población, no es posible autofinanciar 100% de éste y que se requieren recursos externos al menos para cubrir lo respectivo al personal.

4. Consolidación de las redes con las instituciones para que le den soporte al programa. Vincular al gobierno municipal en la red interinstitucional como una forma de garantizar que la atención a la población proporcionada por C.hepaz se siga prestando. Se trabaja en esta etapa en la formalización de un acuerdo que "permita darle continuidad al trabajo, después de que nosotros ya no estemos tan presentes allá".³⁷

La vinculación con las instituciones se ha ido tejiendo también en el nivel de las promotoras, de manera que ellas vayan ampliando su capacidad de interlocución con diversas autoridades y entidades públicas. Que sepan que "hay otros espacios de los que ellas pueden echar mano; y sobre todo tengan el contacto y la relación; que puedan decir: "somos de Riberas del Bravo, somos promotoras comunitarias y necesitamos que nos atiendan este asunto".

5. Visibilizar (seguirlo haciendo) la problemática que enfrenta la ciudad en cuanto a las secuelas de la violencia que ha padecido; "seguir llevando a la mesa el tema de atención a víctimas, en cuanto foro nos permitan hablar".³⁸ Se valora como importante para la sostenibilidad continuar posicionando en la esfera pública que la recuperación y la reconstrucción de las personas y sus vínculos lleva tiempo y que no hay otra base posible para lograr una paz verdadera en la ciudad.

6. Consolidar y sistematizar la experiencia de C.hepaz en Riberas del Bravo como un laboratorio social para la atención de violencia y trauma para, desde ahí, generar una agenda de trabajo orientada al desarrollo de políticas públicas a nivel ciudad, que considere una atención integral, esté situada dentro las comunidades y tenga un componente amplio de articulación y trabajo en red.

³⁷ Burciaga, Gabina, directora de C.hepaz. Entrevista realizada el 15 de mayo de 2014.

³⁸ Burciaga, Gabina, directora de C.hepaz. Entrevista realizada el 15 de mayo de 2014.

Cuadro 7. Descripción de factores externos para la sostenibilidad

Factores externos	Descripción	Medida(s) para atenderlos	Estatus actual	Jerarquía	¿Por qué?
<p>El tema de atención a personas víctimas de la violencia pasó de moda</p> <p>Idea extendida de que “la violencia ya pasó”</p>	<p>La construcción y difusión por parte de los medios de comunicación de que la violencia ya pasó, fundamentalmente por el hecho de que el número de homicidios bajó</p> <p>Hay voces en la ciudad, principalmente del sector económico, que insisten en que no se hable de la violencia, que la emergencia ya pasó y que si se visibilizan los problemas, “no habrá inversión”</p> <p>Los años de “guerra” favorecieron una normalización de niveles de violencia muy profundos</p>	<p>Seguir participando en diversas redes o mesas de salud, colocando el tema de la violencia como prioritario y de atención urgente</p> <p>Impulsar en los medios de comunicación y con los demás actores políticos y sociales de la ciudad una corriente de opinión que presente los estragos de la violencia en la población y la situación de riesgo que implica el tratar de ocultarlo y, por ende, desatenderlo</p>	<p>La institución tiene reconocimiento y legitimidad frente a las autoridades y actores sociales en la ciudad</p> <p>Se ha avanzado en posicionar el tema, aunque se reconoce la necesidad de impulsarlo con mayor fuerza</p>	Alta	<p>Es importante impulsar políticas públicas que atiendan los daños físicos y psicoemocionales causados por la violencia a la población de ciudad Juárez. Esto sólo será posible si se logra posicionar el tema con el nivel de prioridad que requiere y sensibilizar a los tomadores de decisiones</p>
<p>Mayor conciencia y sensibilidad sobre la situación de violencia y sus consecuencias en niños(as) y jóvenes</p>	<p>Se aprecian niveles de violencia en la comunidad y dentro de las familias y de las escuelas que son consecuencia de la normalización de la violencia en niveles de guerra y una mayor sensibilidad sobre la importancia de atender a los niños y jóvenes</p>	<p>Se inició el “Programa de Habilidades para la Vida” en las escuelas de Riberas del Bravo, con la finalidad de que las niñas, los niños y los jóvenes adquieran herramientas para el manejo y expresión adecuados de sus emociones y la resolución pacífica de conflictos</p>	<p>Es importante abarcar más escuelas y dar continuidad al programa para consolidar una cultura de paz que impacte en todas las etapas</p>	Alta	<p>Es necesario atender los efectos secundarios de la violencia en las personas y comunidades que sufrieron de forma directa o indirecta la violencia (secuestro, extorsión, homicidio), tales como estrés postraumático, aislamiento y ruptura de los vínculos familiares y comunitarios, miedo y depresión. De lo contrario la violencia irá escalando exponencialmente</p>

Continúa...

Factores externos	Descripción	Medida(s) para atenderlos	Estatus actual	Jerarquía	¿Por qué?
<p>Financiamientos de corto plazo para problemáticas que requieren intervenciones de mediano y largo alcance</p>	<p>No se puede implementar un proyecto en un año, sobre todo cuando implica llegar a una comunidad y abrir un centro de atención</p> <p>Los procesos de sanación, sobre todo cuando se han vivido los niveles de violencia de la mayoría de los pobladores de Riberas del Bravo, llevan tiempo y es de una gran responsabilidad ética dar continuidad y no dejarlos truncados</p>	<p>La asociación ha elaborado nuevos proyectos de financiamiento para seguir atendiendo la salud psicoemocional y comunitaria de la colonia Riberas del Bravo</p> <p>Se llevó a cabo una capacitación amplia en diversos temas de salud alternativa a las promotoras comunitarias, quienes podrán seguir ofreciendo el servicio</p> <p>En algunos casos se establece una cuota módica de recuperación, para cubrir al menos los recursos materiales</p> <p>Se tienen contempladas varias ferias de salud fuera del centro comunitario, en centros comerciales y en el Supremo Tribunal de Justicia, para obtener recursos</p>	<p>Se ha avanzado significativamente y es importante fortalecer las finanzas</p>	<p>Alta</p>	<p>La institución plantea una estrategia integral y de salud comunitaria y la construcción de redes sociales que contengan y favorezcan ambientes sanos. Se trata entonces, de una intervención de mediano y largo plazo</p>

Continúa...

Factores externos	Descripción	Medida(s) para atenderlos	Estatus actual	Jerarquía	¿Por qué?
Situación socioeconómica de la población y la dificultad de avanzar en ser autosustentables	<p>Los habitantes de Riberas del Bravo son principalmente clase trabajadora, que recibe salarios cercanos al mínimo. Su situación económica se complica porque están pagando el crédito de Infonavit, lo que representa un ingreso neto de 200 o 300 pesos a la semana. Esta situación les lleva a buscar empleos sin seguridad social para evitar el descuento automático del abono al crédito cuando son parte de la nómina de alguna empresa</p>	<p>Se busca atender la salud de la población de esta zona en forma integral y con un compromiso de ellos mismos por su recuperación</p> <p>Las promotoras de la asociación generarán recursos a través de ferias de salud, fuera del centro comunitario, con personas que si pueden pagar por los servicios</p> <p>La asociación asume que ofrecer servicios en colonias de esta clase socioeconómica no puede ser completamente autosustentable y en ese sentido asume el compromiso de gestionar recursos para su continuidad</p>	<p>Se han elaborado y sometido a concurso otros proyectos de financiamiento</p> <p>Se tienen programadas ferias de salud</p> <p>Se requiere una búsqueda permanente de recursos</p>	Alta	De que puedan garantizarse los recursos mínimos para la operación del proyecto depende su continuidad y la posibilidad de lograr el impacto deseado
Presencia de diversas instituciones públicas prestadoras de servicios en Riberas del Bravo	<p>Riberas del Bravo fue definida como una zona prioritaria para la intervención del gobierno federal y otras agencias como USAID. Ello implicó que en el centro comunitario ubicado en la etapa 8 se instaló la única bodega de Liconsa de todo Riberas.</p> <p>También ha generado que instituciones, que normalmente no prestan sus servicios directamente en las comunidades, se hayan instalado en esta colonia</p>	Se han generado alianzas con diversas instituciones para proporcionar una atención integral a los habitantes de Riberas	Se ha avanzado, pero es importante seguir fortaleciendo alianzas	Media	Es importante lograr la colaboración de otras instituciones para no duplicar servicios y poder brindar la atención en forma integral

Cuadro 8. Descripción de factores internos para la sostenibilidad

Factores internos	Descripción	Medida(s) para atenderlos	Estatus actual	Jerarquía	¿Por qué?
El desgaste emocional y la generación de trauma vicario en el personal	<p>Atender a personas víctimas de violencia en niveles tan profundos y graves es muy duro y la gente que lo hace sufre un desgaste físico y emocional</p> <p>En los equipos que trabajan con el tema de violencia la conflictividad sube y se requiere proporcionar herramientas de contención y soporte emocional</p>	<p>Diseño e implementación del Programa “El cuidado de los cuidadores”</p> <p>Es necesario continuar y no descuidarlo, pues el desgaste es notorio y el beneficio para quienes operan el proyecto es evidente</p>	Se ha proporcionado contención de manera permanente y así se continuará	Alto	<p>Si el equipo de trabajo se desgasta y se “truenan”, las posibilidades de prestar servicios de calidad se ven disminuidas</p> <p>Brindar un espacio de contención en el que pueden descargarse, expresar sus emociones, ser atendidas y fortalecer la comunicación previene el desgaste y los conflictos</p>
Decisión institucional de tejer redes interinstitucionales con la finalidad de conjuntar esfuerzos con instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil	Una institución sola no puede proporcionar atención integral a las personas de la zona, tan lastimada por la violencia. Por ello se considera la construcción de alianzas y la generación de sinergias para avanzar en la salud comunitaria	Se convocó a una red interinstitucional para la colonia Riberas del Bravo. Es de reciente creación, sin embargo, hay mucho interés de las instituciones de coordinar esfuerzos	<p>Se conformó la red</p> <p>Es necesario fortalecer la confianza y la delimitación de funciones</p>	Alta	Porque facilita la accesibilidad de los pobladores de Riberas a los diversos servicios que ofrecen las instituciones y a los que tienen derecho
El centro de atención se ubica dentro del Centro Comunitario Riberas del Bravo y ello ha sido favorable para la atención de la población	El hecho de que el centro de atención se ubique en las instalaciones del centro comunitario ha representado una alianza importante para la organización, pues cuenta con un espacio seguro, con servicios y con una afluencia importante de personas, ya que es la única bodega Liconsa en todo Riberas. Ello le ha facilitado darse a conocer y vincularse con otros actores a partir de servicios que ahí se ofrecen	Mantener una comunicación constante con la Dirección Municipal de Centros Comunitarios y con el director del Centro Comunitario de Riberas del Bravo	<p>Hay acuerdos claros basados en una relación de confianza y respeto</p> <p>Es necesario mantener esta comunicación desde objetivos comunes</p>	Media	Si bien esta alianza facilita el desarrollo de las actividades, si no se contara con el espacio en el centro comunitario, la institución buscará la manera de resolverlo

Continúa...

Factores internos	Descripción	Medida(s) para atenderlos	Estatus actual	Jerarquía	¿Por qué?
Las promotoras son líderes natas en la comunidad y portan una historia de alianzas y conflictos	Las promotoras tienen un fuerte liderazgo en la comunidad. Han desempeñado un papel importante en la gestión, tienen arraigo y forman parte de la disputa del poder y el espacio público. Eso, por una parte, es un recurso importante para la legitimidad del centro de atención y para la construcción de alianzas (con el director del centro comunitario, por ejemplo) y por otra parte implica un reto para la dinámica de trabajo, pues forman parte de los conflictos históricos de la comunidad y juegan también su parte de poder	<p>Reuniones periódicas de revisión y evaluación del trabajo, generación de acuerdos claros</p> <p>Participación de las promotoras en el programa "El cuidado de los cuidadores"</p> <p>Reuniones periódicas de contención y resolución pacífica de conflictos, con énfasis en abrir y limpiar canales de comunicación</p>	Se han impulsado reuniones periódicas, pero es importante continuar con ellas	Alta	En el caso de las promotoras, que son parte de la misma comunidad y conviven todos los días en el centro de atención, las posibilidades de conflictos personales y el desgaste de las relaciones y el ambiente de trabajo se incrementan en gran medida



Replicabilidad

El programa es replicable en cualquier lugar donde exista violencia. Este proyecto se sitúa en un contexto de violencia extrema, dentro de una de las más grandes crisis que ha vivido Ciudad Juárez y en la búsqueda de atender las secuelas de una guerra que dejó más de diez mil personas asesinadas, con todas sus implicaciones, como se detalla en el contexto.

Sin embargo no es necesario tener una condición como ésta para que el programa sea replicable; lo es en cualquier contexto en el que la cultura de la violencia está presente y en el que la violencia se contempla de manera cotidiana como forma de mantener el control y “resolver” los conflictos. Es replicable, por ejemplo, en cualquier contexto en el que existe violencia intrafamiliar o entre pares en las escuelas.

Es un proyecto replicable, además, en cualquier comunidad en la que la población no tiene acceso (o éste es muy limitado) a servicios de salud, atención psicológica o asesoría legal.

En el caso de objetivos que no dependen exclusivamente de la institución, la replicabilidad requiere de la presencia de otros actores y de su disponibilidad para trabajar de manera articulada, como es el caso del “Programa de Habilidades para la Vida” que se practica en escuelas primarias y el tejido de una red interinstitucional para la atención de la población por parte de instituciones públicas.

El programa es replicable si se garantizan algunas condiciones internas mínimas para desarrollarlo, como son:

- Experiencia de la organización implementadora en el área de atención a víctimas, salud comunitaria y articulación con otros actores.
- Un espacio físico adecuado para la prestación de los servicios, en el que pueda atenderse a las personas de manera adecuada y, sobre todo, puedan conservarse la seguridad, la confianza y la confidencialidad.

- Un equipo de profesionales dispuesto a realizar las actividades en comunidades de escasos recursos económicos y conflictividades sociales importantes.
- Personas con liderazgo y vocación de servicio de la misma comunidad (promotoras).
- Un programa de contención emocional al personal, tanto profesionistas como promotoras, para prevenir el burnout y el desgaste profesional por empatía.
- Recursos financieros para pagar los salarios del personal y los insumos básicos para cumplir las metas.

Asimismo, existen algunas condiciones externas, que no dependen cien por ciento de la organización y necesitan existir o generarse para que el programa sea replicable:

- Contar con ciertas condiciones mínimas de seguridad, especialmente cuando se brindan servicios y atención a familiares de personas asesinadas y/o amenazadas por el crimen organizado.
- Apertura de las escuelas de la zona para generar sinergias y desarrollar el programa de habilidades para la vida.
- Procesos de articulación con instituciones públicas y de sociedad civil para impulsar planes y acciones a favor de la salud emocional y comunitaria.

Recomendaciones para la implementación

Como producto de este programa la organización tiene contemplada la elaboración de un manual de intervención que recoja los elementos más importantes del Centro de Atención a Personas Víctimas de Violencia en Riberas del Bravo. Con esto se facilitaría que la experiencia de C.hepaz fuera replicada en otras comunidades.

Se consideran importantes las siguientes recomendaciones para llevar a cabo su implementación:

- Vincular este programa a las políticas públicas de salud de la ciudad para poder dar cauce a la problemática de salud que rebasa por mucho las posibilidades de la institución. Incluye la necesidad de atender problemas vinculados con la pobreza y los déficits alimentarios.
- Tener un plan de trabajo estructurado que sirva como referente y articule las diversas actividades que se realizan, de modo que pueda tenerse mayor conocimiento y una visión general de la intervención. Por decirlo de algún modo: que permita ver el árbol completo y no sólo la rama que cada quien atiende. Esto permitirá dar un mejor seguimiento y fortalecer la integralidad de la intervención.
- Desarrollar manuales de operación para cada uno de los ejes de intervención y trabajar en las líneas transversales y los puntos de intersección de éstos.
- Documentar y sistematizar el impacto que genera el programa en la población atendida y en la salud comunitaria.



Conclusión

El éxito del programa “Atención a la salud psicoemocional y comunitaria y a las víctimas de la violencia en la colonia Riberas del Bravo” se encuentra, por un lado, en que se basó en un diagnóstico el cual brindó información relevante y precisa para el diseño de la intervención. Mientras que por el otro se debe a la importante experiencia previa de campo de parte del equipo de la organización.

El programa tiene congruencia y consistencia entre el diagnóstico de las necesidades de la población y la zona, la definición de sus objetivos y metas, las acciones realizadas y los resultados obtenidos. La implementación de este proyecto permitió a C.hepaz insertarse en la comunidad de Riberas y consolidar un centro de atención que logró un reconocimiento importante como alternativa para atender la salud de sus pobladores.

Otro de sus aciertos es la propuesta basada en los saberes y recursos de la comunidad a través de la incorporación y capacitación de un grupo de promotoras capaz de atender, acompañar y canalizar a personas en situación de violencia. La sostenibilidad del proyecto tiene una gran apuesta en ellas.

Por otro lado la integración de un componente de asesoría jurídica y particularmente de mediación da al programa una perspectiva versátil y efectiva, pues facilita tanto en el nivel comunitario como a nivel de las instituciones del poder judicial el impulso de medios alternativos de solución de controversias. Además, disemina formas pacíficas de resolver conflictos y construir acuerdos en menor tiempo que un juicio tradicional. Además de que contribuye a la elasticidad del tejido social de los miembros de la comunidad.

Un último aspecto que merece ser resaltado a manera de conclusión es el impulso de un sistema de articulación con instituciones públicas y de canalización de personas con problemáticas específicas que facilita e incrementa el acceso de la población a servicios que habían permanecido lejanos y en muchos casos inaccesibles. Lo cual además contribuye a la sostenibilidad de los servicios del programa y a la colaboración multidisciplinaria entre distintos actores unidos por un bien en común: la atención integral a las comunidades de Ciudad Juárez.

Cuidado editorial: Miguel Ángel Hernández Acosta
Diseño y diagramación: Editorial Resistencia
Este libro se terminó de imprimir en los talleres
de DocuMaster ubicados en Av. Coyoacán
1450 Col. del Valle C.P. 03220
México, D. F.

Enero 2015

Serie salud comunitaria

El modelo de Crecimiento Humano y Educación para la Paz (CHEPAZ), es considerado una buena práctica para atender los impactos de la violencia en comunidades afectadas en Ciudad Juárez, a fin de restablecer el equilibrio físico, psicológico y social de sus habitantes. Considera la formación de promotoras y terapeutas comunitarias que llevan servicios orientados a la resiliencia individual, familiar y colectiva, devolviendo la capacidad de participación y reconstrucción de lazos de confianza y apoyo mutuo.

Programa para la
Convivencia Ciudadana

www.pcc.org.mx